

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta de Solución para Transformar el Proceso de Búsqueda de
Proveedores de Eventos en Lima Metropolitana**

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

PRESENTADO POR

Vitalia Elizabeth Laredo Chávez

Arturo Narciso Valentín Rodríguez

Leonidas Manuel Arteaga Valencia

Nathaly Isis Mendoza Araujo

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, setiembre 2020

Agradecimientos

Para la culminación de esta Tesis, el agradecimiento a Dios, por guiarnos, protegernos y permitirnos completar esta etapa llena de aprendizaje.

A nuestros profesores de CENTRUM por los conocimientos brindados y su valioso aporte a nuestro desarrollo; tanto profesional como personal. En especial, a nuestro asesor Sandro Alberto Sánchez Paredes, por su orientación y soporte.

A nuestros compañeros de clases, por su compañía y conocimientos a lo largo de la Maestría.



Dedicatoria

A Dios por darme vida y cuidar mis pasos. A mi familia, por su amor, paciencia y apoyo.
A mi madre por ser un ejemplo de superación y motivarme a iniciar esta etapa de aprendizaje.
A la memoria de mi padre, que me acompaña día a día y es mi principal motor para salir adelante.

Arturo Valentín

A Dios, por ser amor, esperanza y fortaleza. A mi madre por su amor incondicional, su ejemplo de lucha y sacrificio en todos estos años. A mi novio por su amor, respaldo y confianza. A la memoria de mi hermano, cuyo recuerdo y amor vive en mi corazón y es el motor e inspiración para luchar por mis objetivos personales y profesionales.

Vitalia Laredo

A Dios por todas las oportunidades y personas que ha puesto en mi vida. A mis abuelos por enseñarme sobre perseverancia y empuje para salir adelante pese a cualquier adversidad, así como por demostrarme que la alegría es fundamental en la vida. A mis padres por su esfuerzo y preocupación constante. A mi hermana y sobrinos por sacarme siempre una sonrisa. A mi novia, por darme fortaleza y ánimos a seguir en cada objetivo planteado.

Leonidas Arteaga

A Dios por darme la vida y regalarme la mejor familia. A mis padres por ser los pilares fundamentarles en mi vida y siempre haberme apoyado incondicionalmente. A mis hermanos que son mis verdaderos amigos y a mis sobrinos por regalarme alegría y enseñarme a tener paciencia.

Nathaly Mendoza

Resumen Ejecutivo

Perú es un país multicultural con una amplia lista de celebraciones culturales y sociales que evidencian el fervor de sus habitantes y las costumbres de sus comunidades. Dentro de las celebraciones, se encuentran los eventos sociales realizados en compañía de familiares y amigos. En este sentido, la industria de eventos, es un mercado interesante para desarrollar modelos de negocio.

El presente proyecto ofrece una solución innovadora, exponencial y sostenible para transformar la experiencia de usuarios interesados en celebrar eventos sociales en Lima Metropolitana. Es una propuesta innovadora porque incorpora la tecnología como medio para crear una comunidad virtual donde usuarios y proveedores puedan interactuar con información centralizada y confiable, de forma ágil, 24 horas al día. Es exponencial ya que se tiene una baja inversión en activos propios frente a un crecimiento de ventas de más del 60% del primer al quinto año. Es sostenible por el impacto positivo que genera en el entorno, en el primer año se busca mejorar la competitividad de 12,000 Mipymes relacionadas al sector. Asimismo, se demuestra viabilidad financiera al tener una TIR de 182% y VAN de S/1'120,964 en cinco años.

La estructura del documento tiene cuatro secciones. La primera, aborda el contexto, descripción del problema y sustento científico. La segunda parte, contiene el análisis y aporte de la literatura, tanto al problema como a la solución. La tercera, describe la propuesta de valor y sus componentes claves para la implementación. Finalmente, la cuarta sección resume las principales conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Abstract

Peru is a multicultural country with a wide list of cultural and social celebrations that demonstrate the fervor of its habitants and the diverse customs of their communities. Regarding social celebrations are the events held in companionship of family and friends. In this sense, the events industry is an interesting market to develop business models.

This project offers an innovative, exponential and sustainable solution to transform the experience of users interested in holding social events in Lima. It is an innovative proposal because it incorporates technology as a means to create a virtual community where users and suppliers can interact in an agile way, 24 hours a day, with centralized and reliable information. It is exponential since it has a low investment in own assets compared to sales growth of more than 60% from the first to fifth year. It is sustainable due to the positive impact it generates in the social environment, since it allows the development of the capacities of 12,000 suppliers during the first year. Likewise, the business plan demonstrates financial viability by having an IRR of 182% and NPV of S/1'120,964 in five years.

The structure of the document has four sections. The first is about the context, description of the problem and scientific support. The second contains the main contributions of the literature for the problem and the solution. The third describes the value proposition and its key components for implementation. Finally, the fourth section summarizes the main conclusions and recommendations of the project.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-------------|
| Agradecimientos..... | ii |
| Dedicatoria..... | iii |
| Resumen Ejecutivo..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Lista de Tablas | xi |
| Lista de Figuras..... | xiii |
| Capítulo I: Introducción | 1 |
| 1.1 Contexto en el que se determina el problema a resolver | 1 |
| 1.1.1 Contexto social..... | 1 |
| 1.1.2 Contexto económico | 2 |
| 1.2 Presentación del problema a resolver | 8 |
| 1.2.1 El problema a resolver | 8 |
| 1.2.2 Sustento de la complejidad del problema a resolver..... | 8 |
| 1.2.3 Sustento de la relevancia del problema a resolver | 11 |
| 1.3 Sustento científico al problema a resolver | 11 |
| 1.4 Conclusiones | 13 |
| Capítulo II: Revisión de la Literatura | 14 |
| 2.1 Mapa de la literatura vinculada al problema..... | 14 |
| 2.2 Análisis de la literatura vinculada al problema..... | 15 |
| 2.2.1 Complejidad de organizar eventos..... | 15 |
| 2.2.2 Factores claves para organizar eventos | 15 |
| 2.2.3 Descripción de eventos | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4 Descripción de servicios vinculados | 18 |
| 2.3 Análisis de la literatura vinculada a la solución..... | 18 |
| 2.3.1 Comercio Electrónico | 18 |
| 2.3.2 El crecimiento empresarial y factores determinantes en el proceso | 22 |
| 2.3.3 Etapas de crecimiento y retos de gestión | 25 |
| 2.3.4 Casos de éxito fuera y dentro de Perú..... | 26 |
| 2.4 Aporte de la literatura vinculada al problema y la solución | 28 |
| 2.5 Conclusiones..... | 30 |
| Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema | 32 |
| 3.1 Aplicación de metodologías ágiles para la solución mínima viable del problema | 32 |
| 3.1.1 Pensamiento abductivo | 32 |
| 3.1.2 Pensamiento creativo | 33 |
| 3.1.3 Perfil del usuario | 34 |
| 3.1.4 Experiencia del usuario..... | 36 |
| 3.1.5 Idear | 37 |
| 3.1.6 Quick Wins | 38 |
| 3.1.7 Prototipo ágil..... | 40 |
| 3.1.8 Propuesta de valor..... | 41 |
| 3.1.9 Marco Design Thinking | 41 |
| 3.1.10 Marco de trabajo Lean Start Up..... | 42 |
| 3.1.11 Modelo de negocio..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Aplicación de los elementos de la investigación científica para mejorar la solución del problema | 47 |
| 3.2.1 Análisis cuantitativo de clientes potenciales..... | 47 |
| 3.2.2 Análisis cualitativo de clientes potenciales..... | 50 |
| 3.2.3 Análisis cualitativo de proveedores para eventos | 52 |
| 3.3 Definición de la solución al problema | 52 |
| 3.4 Discusión sobre la innovación disruptiva en la solución al problema..... | 56 |
| 3.4.1 Sobre la innovación en la solución | 56 |
| 3.4.2 Sobre la disrupción en la solución | 58 |
| 3.5 Discusión sobre la exponencialidad de la solución..... | 59 |
| 3.6 Discusión sobre la sostenibilidad de la solución..... | 60 |
| 3.6.1 Sostenibilidad social | 60 |
| 3.6.2 Sostenibilidad financiera..... | 62 |
| 3.7 Implementación de la solución | 67 |
| 3.7.1 Plan de implementación..... | 67 |
| 3.7.2 Presupuesto de implementación..... | 70 |
| 3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación | 71 |
| 3.8 Métricas y resultados que confirmarán el éxito de la solución | 73 |
| 3.9 Conclusiones | 75 |
| Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones | 78 |
| 4.1 Conclusiones | 78 |
| 4.2 Recomendaciones | 80 |

| | |
|---|-----------|
| Referencias..... | 82 |
| Apéndices..... | 91 |
| Apéndice A: Coronavirus (Covid-19)..... | 91 |
| Apéndice B: Preguntas antes de Organizar un Evento | 93 |
| Apéndice C: Servicios Vinculados | 94 |
| Apéndice D: Casos de Éxito | 95 |
| Apéndice E: Encuesta Nueva Plataforma de Organización de Eventos | 96 |
| Apéndice F: Relación de Encuestados | 99 |
| Apéndice G: Guía de Entrevista – Nueva Plataforma para Eventos..... | 102 |
| Apéndice H: Relación de Entrevistados | 103 |
| Apéndice I: Resultados de Entrevistas a Proveedores | 104 |
| Apéndice J: Aislamiento Social y Desarrollo de Eventos | 106 |
| Apéndice K: Supuestos y Políticas Financieras..... | 107 |
| Apéndice L: Cálculo de la Demanda Potencial de Usuarios | 108 |
| Apéndice M: Cálculo de la Demanda Potencial de Proveedores..... | 110 |
| Apéndice N: Detalle de los Principales Gastos de Inversión..... | 112 |
| Apéndice O: Sustento de Gastos de Inversión..... | 114 |
| Apéndice P: Antecedentes y Supuestos para la Proyección de Ventas | 117 |
| Apéndice Q: Sustento de los Gastos Operativos..... | 118 |
| Apéndice R: Cálculo del COK..... | 120 |
| Apéndice S: Plan de Procesos..... | 122 |
| Apéndice T: Marketing Estratégico | 123 |

Apéndice U: Mapa de Estrategia 124



Lista de Tablas

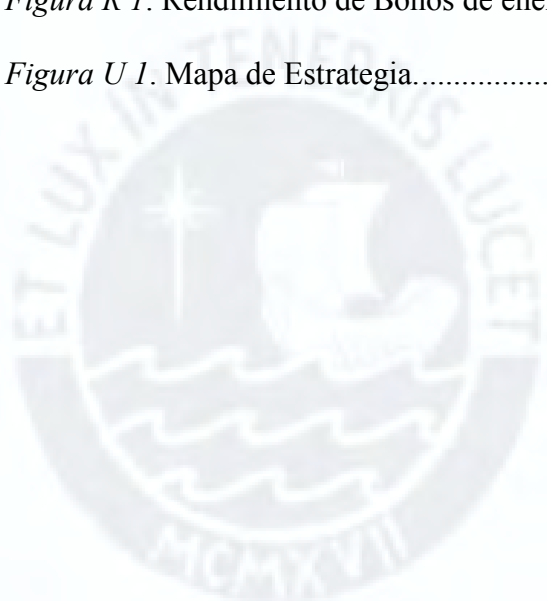
| | |
|--|-----|
| Tabla 1 <i>Demanda Potencial en el Primer Año</i> | 63 |
| Tabla 2 <i>Inversión Inicial</i> | 63 |
| Tabla 3 <i>Proyección de Ventas</i> | 64 |
| Tabla 4 <i>Proyección de Costos</i> | 65 |
| Tabla 5 <i>Flujo de Caja Económico Proyectado</i> | 66 |
| Tabla 6 <i>Cálculo de la Viabilidad del Proyecto</i> | 67 |
| Tabla 7 <i>Presupuesto de Implementación</i> | 71 |
| Tabla 8 <i>Tablero de Mando Integral</i> | 75 |
| Tabla B 1 <i>Lista de Preguntas</i> | 93 |
| Tabla C 1 <i>Los Servicios Vinculados</i> | 94 |
| Tabla D 1 <i>Cuadro Comparativo de Casos de Éxito</i> | 95 |
| Tabla F 1 <i>Detalle de Encuestados - Lima Centro y Callao</i> | 99 |
| Tabla F 2 <i>Detalle de Encuestados - Lima Sur</i> | 100 |
| Tabla F 3 <i>Detalle de Encuestados – Lima Norte</i> | 100 |
| Tabla F 4 <i>Detalle de Encuestados – Lima Este</i> | 101 |
| Tabla G 1 <i>Cuestionario</i> | 102 |
| Tabla H 1 <i>Detalle de Entrevistados</i> | 103 |
| Tabla I 1 <i>Entrevistas a Mipymes - Perfil Comercial</i> | 104 |
| Tabla I 2 <i>Entrevistas a Mipymes - Perfil Tecnológico</i> | 105 |
| Tabla L 1 <i>Segmentación del Mercado</i> | 108 |
| Tabla L 2 <i>Rango Etario de la Población de Lima 2017</i> | 108 |
| Tabla L 3 <i>Mercado Potencial</i> | 109 |
| Tabla L 4 <i>Embudo de Ventas</i> | 109 |
| Tabla M 1 <i>Empresas de Lima Metropolitana por Actividad Económica 2018</i> | 111 |

| | |
|---|-----|
| Tabla M 2 <i>Embudo de Empresas</i> | 111 |
| Tabla N 1 <i>Relación de Activos Tangibles</i> | 112 |
| Tabla N 2 <i>Relación de Activos Intangibles</i> | 113 |
| Tabla N 3 <i>Gastos de Constitución de Empresa</i> | 113 |
| Tabla Q 1 <i>Estructura de la Planilla Administrativa</i> | 119 |
| Tabla R 1 <i>Beta, Unlevered Beta and other Risk Measures</i> | 120 |
| Tabla R 2 <i>Excess Returns (Equity and Firm) in percent and (millions of dollar terms)</i> | 120 |
| Tabla R 3 <i>Cálculo del COK</i> | 121 |
| Tabla S 1 <i>Procesos Vinculados al Negocio</i> | 122 |
| Tabla T 1 <i>Estrategias por Objetivo del Plan de Marketing</i> | 123 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Perfil del Sector Privado..... | 4 |
| <i>Figura 2.</i> Mapa de Literatura..... | 14 |
| <i>Figura 3.</i> Estudio a compradores en línea. | 20 |
| <i>Figura 4.</i> Lienzo de Dos Dimensiones. | 32 |
| <i>Figura 5.</i> Maqueta del Problema. | 34 |
| <i>Figura 6.</i> Lienzo Meta Usuario. | 35 |
| <i>Figura 7.</i> Arquetipo de Dos Usuarios..... | 35 |
| <i>Figura 8.</i> Mapa de Experiencia de Usuario..... | 36 |
| <i>Figura 9.</i> Lienzo 6x6. | 37 |
| <i>Figura 10.</i> Matriz Costo Impacto. | 38 |
| <i>Figura 11.</i> Prototipo de papel..... | 40 |
| <i>Figura 12.</i> Blanco de Relevancia..... | 40 |
| <i>Figura 13.</i> Lienzo Propuesta de Valor..... | 41 |
| <i>Figura 14.</i> Modelo de Negocio Canvas..... | 43 |
| <i>Figura 15.</i> Resultados de Encuesta – Eventos más frecuentes..... | 48 |
| <i>Figura 16.</i> Resultados de Encuesta – Búsqueda de Proveedores. | 48 |
| <i>Figura 17.</i> Resultados de Encuesta – Atributos para la nueva Plataforma..... | 50 |
| <i>Figura 18.</i> Raymi Planner - Sección de Loggeo..... | 53 |
| <i>Figura 19.</i> Raymi Planner - Sección Idear | 54 |
| <i>Figura 20.</i> Raymi Planner - Sección Contratar. | 54 |
| <i>Figura 21.</i> Raymi Planner - Sección Monitorear..... | 55 |
| <i>Figura 22.</i> Raymi Planner - Sección Calificar..... | 55 |
| <i>Figura 23.</i> Gantt del Proyecto. | 68 |
| <i>Figura 24.</i> Estructura Organizacional..... | 69 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 25.</i> Mapa de Procesos. | 69 |
| <i>Figura O 1.</i> Precios de laptops Lenovo mediana y alta gama. | 114 |
| <i>Figura O 2.</i> Precios del desarrollo de Página Web..... | 114 |
| <i>Figura O 3.</i> Cotización del desarrollo de la App | 115 |
| <i>Figura O 4.</i> Cotización del diseño de logo y línea gráfica. | 116 |
| <i>Figura Q 1.</i> Plan Anual de Hosting y Dominio | 118 |
| <i>Figura Q 2.</i> Plan de línea telefónica móvil..... | 118 |
| <i>Figura R 1.</i> Rendimiento de Bonos de enero a mayo del 2020. | 121 |
| <i>Figura U 1.</i> Mapa de Estrategia..... | 124 |



Capítulo I: Introducción

A través de este capítulo, se desarrollan los factores más relevantes que explican el escenario social y económico del país, los mismos que enmarcan el problema de negocio. Asimismo, se aborda el sustento de relevancia y la identificación de los motores que han sido considerados para el problema a resolver. Por último, se presentan algunas conclusiones.

1.1 Contexto en el que se determina el problema a resolver

1.1.1 Contexto social

Sin lugar a dudas, las celebraciones de fiestas o reuniones sociales, son espacios que contribuyen al entretenimiento de las personas y les permite salir de la rutina originada por el día a día. D'aubeterre (2016) afirmó “Las fiestas constituyen un espacio-tiempo que rompe la monotonía rutinaria de la cotidianidad e instala condiciones para una celebración acompañada de ciertos actos rituales instituidos en un pueblo, colectivo o grupo humano” (p.88). Dentro de la cultura latinoamericana existen innumerables formas de festejar, por ejemplo, en México se celebra el día de los muertos para recordar a los seres queridos, en Argentina se realiza el festival de Doma y Folclore y en Perú se festejan diversos carnavales departamentales. Solo en el último año, se realizaron 6,882 celebraciones culturales en el país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). En esa misma línea, resulta importante destacar que un estudio realizado por Ipsos a 600 peruanos entre 21 y 35 años determinó que alrededor del tres por ciento no celebra festividades como Año nuevo, Semana Santa o 28 de Julio (Ipsos, 2016). En ese sentido, se evidenció un alto grado de preferencia por la celebración de dichos eventos entre los jóvenes.

Como se puede observar, en el mundo existen diversas formas de celebrar, sin embargo, una de las festividades más comunes es la fiesta de cumpleaños. Callejo (como se citó en D'aubeterre, 2016) indicó que sus orígenes se remontan al antiguo Egipto (3,000 años antes de Cristo), “se trataba de un ritual pagano de protección para el faraón por el día de su

nacimiento'' (p. 88). Esta costumbre sería adoptada luego por la antigua Grecia durante las celebraciones de cumpleaños de los dioses griegos y fue tomando diversas formas a lo largo de los siglos. En el siglo IV se da origen a la Fiesta de Navidad cuando el Papa Julius I declaró la celebración del nacimiento de Cristo, mientras que en el siglo XII se origina las fiestas infantiles cuando campesinos alemanes adoptaron la costumbre griega de la torta de cumpleaños (Callejo, 2012).

En Perú, la forma de celebrar un cumpleaños también fue cambiando a lo largo de los años. Vargas (2018) sostuvo que en 1,850 la capital contaba con 66,000 habitantes y los cumpleaños podían durar hasta una semana, sin embargo, este aspecto resulta difícil de comparar con la Lima actual donde existen 9,674,755 habitantes, de los cuales el 24% tiene entre 25 y 44 años y alrededor del 60% pertenece al Nivel socioeconómico B y C (INEI, 2020). Si bien, las formas de celebrar pueden haber cambiado a lo largo de los años, existe un factor que se mantiene en el tiempo: la intención de celebrar o festejar un acontecimiento, la misma que involucra una serie interminable de elementos que han sido adaptados en muchos casos, según la cultura, tradición o religión de cada comunidad.

1.1.2 Contexto económico

Luego de haber revisado algunos datos relacionados a los orígenes de algunas celebraciones en la cultura latinoamericana y en el Perú, se procederá a realizar una aproximación más profunda al entorno local. En ese sentido, se identificarán las variables económicas más resaltantes, las mismas que se encuentran vinculadas a empresas del sector servicios; principalmente en la micro, pequeña y mediana empresa; y su análisis dentro de la estructura empresarial nacional. Esto permitirá entender bajo qué contexto se desarrollan los eventos o celebraciones en el país.

a) Sector servicio. El sector de servicio es uno de los más representativos de nuestro país, ya que alberga una serie de actividades como almacenamiento y transporte, servicio de

comida, alojamiento, telecomunicaciones, enseñanza, servicios inmobiliarios, servicios financieros, actividades de recreación, entre otros. La Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2018) afirmó que al 2017, se contaba con una PEA ocupada de 16,5 millones de habitantes y más de 6,5 millones se encontraban dentro del sector servicios. Asimismo, según un Informe de INEI (2020), este sector se convirtió en la principal fuente laboral de Lima en los últimos años. A febrero 2020, concentró a más de 2'800,000 habitantes, seguido por otros sectores como comercio, construcción y manufactura.

Las cifras previamente señaladas, cobran relevancia al incluir proveedores de servicios claves para la puesta en marcha de eventos; sin embargo, es importante mencionar que uno de los problemas más grandes que afronta este sector, es la informalidad. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) a través de un estudio publicado en Lima, sostuvo que en América Latina y el Caribe “los sectores económicos con las tasas de empleo informal más altas son la agricultura (79,2 por ciento), seguidos por la industria y servicios, con alrededor del 49 por ciento” (p.26). Esto último representa un reto y oportunidad para poder consolidar y fomentar el crecimiento de las empresas vinculadas a este sector.

b) Estructura del Sector Empresarial Peruano. Dentro de la estructura del sector empresarial peruano, se encuentra el sector privado, el mismo que representa una sola unidad compuesta por diversos agentes económicos desde las microempresas hasta las grandes corporaciones (Villarán, 2000). En ese sentido, la potencialidad de este sector y su posible contribución a la economía, se mide por las relaciones que se mantiene entre los agentes que la conforman. En países con un mayor nivel de desarrollo, los sectores privados mantienen una dinámica de cohesión que contribuye con el crecimiento económico. Se da entonces, una interacción constante de dueños y gerentes de diversos tamaños de empresas que promueven la competitividad a través de sus transacciones y relaciones. En la Figura 1, se muestra la composición del sector privado de un país desarrollado, donde se puede apreciar que existe

una coherente relación entre los diferentes sectores empresariales conformados por la gran, mediana, pequeña y micro empresa.

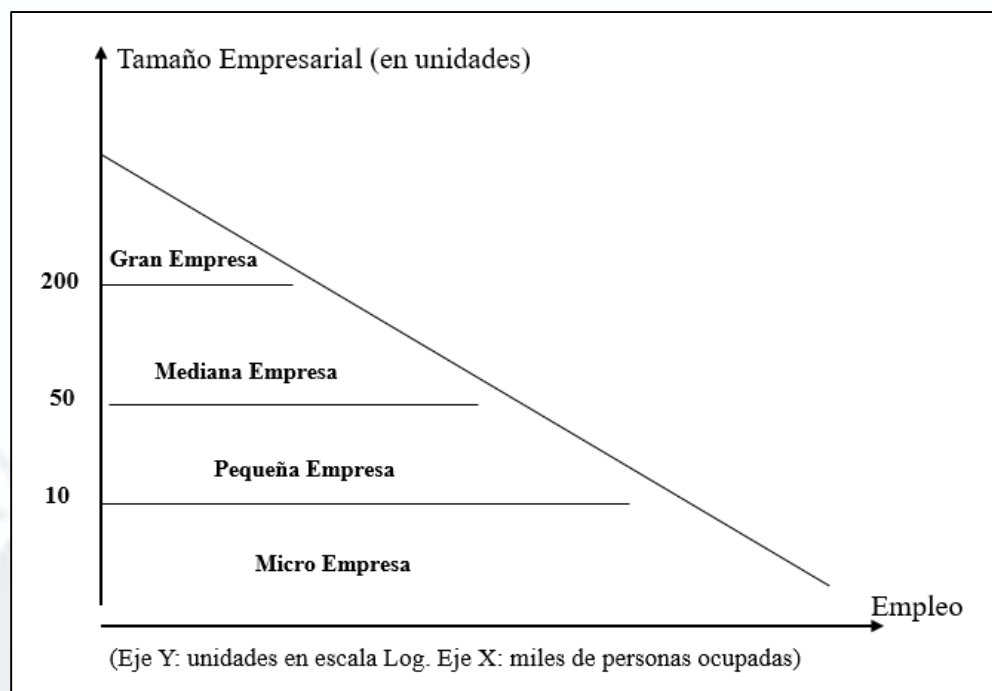


Figura 1. Perfil del Sector Privado.

Tomado de *Las PYMES en la estructura empresarial peruana* (p.12), por F. Villarán, 2000 (<http://www.decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF>)

En el caso peruano, y en general en el contexto latinoamericano, esta estructura no se replica en los sectores privados. Hay un esfuerzo constante por definir los límites de cada uno de los estratos de micro, pequeña, mediana empresa - Mipyme (Unidades económicas referentes a la micro, pequeña y mediana empresa que pueden realizar actividades de producción, extracción o brindan servicios bajo cualquiera de las formas de organización empresarial estipuladas en la Ley General de Sociedades y se encuentran dimensionadas en función al volumen de ventas anuales según la Ley N°30056), pero no por promover las relaciones entre estos agentes y su articulación con la gran empresa. La estructura de un sector privado como el peruano, concentra un gran número de microempresas, una débil presencia de pequeñas y medianas empresas y un número reducido de grandes empresas (Villarán, 2000). Dicho esto, se puede señalar que existe una inadecuada interrelación entre

los estratos empresariales, pues se tiene un gran vacío en pequeñas y medianas empresas, lo que genera una ausencia de agentes intermedios que conecten demandas y servicios con las grandes y micro empresas. Esto debilita al tejido empresarial, pues no hay muchas relaciones como proveedores, subcontratistas, distribuidores, concesionarios, etc. Así mismo, el universo de microempresas constituye un extenso número de agentes económicos, lo cual es preocupante ya que absorbe la mayor cantidad de empleo, debilitando el sistema empresarial privado, pues muchas veces están conformados por actividades de sobrevivencia o negocios que no perdurarán en el tiempo (Villarán, 2000). Ante esto, se puede señalar que la base empresarial del sector privado peruano es débil.

c) *Micro, Pequeña y Mediana Empresa – MIPYME.* La definición de Mipymes es amplia, sin embargo, depende en gran medida, del contexto y la realidad propia de cada país. Arbulú (2006) indicó que el desarrollo de esta figura empresarial y la informalidad en el país “ha sido un fenómeno característico de las últimas dos décadas, debido al acelerado proceso de migración y urbanización que sufrieron muchas ciudades, la aparición del autoempleo y de una gran cantidad de unidades económicas de pequeña escala” (p.32). INEI (2019) informó que a finales del 2019 se tuvo 2’734,619 empresas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos. De esta cifra, más del 95% corresponden al régimen Mipymes, siendo la mayor concentración en empresas de comercio al por menor, seguido por comercio al por mayor y otros servicios, entre los que figuran: servicios inmobiliarios, enseñanza, salud, actividades de entretenimiento, entre otros.

Por otro lado, resulta importante comprender que las pequeñas y micro empresas tienen una importancia indiscutible, a pesar de las deficiencias en su estructura, ya que generan un aporte significativo al PIB y son la principal fuente de trabajo para el 75% de la Población Económicamente Activa (CCL, 2018), sin embargo afrontan grandes retos relacionados a sus niveles de producción, estándares de calidad sobre productos o servicios diferenciados,

inversión en tecnología y la preocupación por mantener una estabilidad financiera a corto plazo, aspectos a los que debe hacerse frente teniendo en cuenta que no mantienen las herramientas necesarias en comparación de las grandes empresas.

d) Informalidad. Las economías en vía de desarrollo y que se encuentran en un proceso de transición hacia un sistema económico moderno, suelen afrontar un gran problema conocido como informalidad, el mismo que genera costos significativos para el país debido a las ineficiencias que impiden el desarrollo de la sociedad. La OIT (2018) afirmó “de los 51 millones de empleos creados en América Latina y el Caribe entre el 2005 y 2015, solo 39 millones fueron empleos formales” (p.13). En esa línea, la CCL (2017) indicó que los costos originados por las empresas informales, terminan siendo asumidos por las empresas formales debido a la densidad empresarial del país. Al cierre del 2016, la densidad empresarial fue de 207 empresas por cada mil habitantes; de las cuales 139 fueron informales.

La definición de informalidad permite entender que existen trabajadores, empresas y actividades que se desenvuelven fuera del marco reglamentario que rige la actividad económica y perjudican el crecimiento a mediano-largo plazo del país. La formalización de empresas en el Perú involucra una serie de regulaciones y procedimientos, Alcázar y Jaramillo (2012) señalaron “a nivel municipal la emisión de licencias de funcionamiento es el principal procedimiento que el gobierno tiene en relación con las empresas” (p.9).

Obtener una licencia de funcionamiento puede llegar a ser el principal paso para constituir la formalización de un negocio y a partir de esto se puede obtener diversos beneficios como acceso crediticio en las empresas del Sistema Financiero, acceso a tecnología y obtención del resguardo legal amparado en las Leyes vigentes que impidan caer en situaciones de sobornos (Loayza, 2016). Sin embargo, muchas veces los complejos procedimientos administrativos que se deben seguir para ser un trabajador o empresa formal, las responsabilidades o cargas tributarias y la percepción de los ciudadanos de no recibir los servicios públicos necesarios,

terminan siendo los principales factores que impiden la reducción de la informalidad en el país.

e) Producto Bruto Interno. El PIB es un indicador de referencia mundial, referido al valor monetario de aquellos bienes y servicios que son producidos en un país en un determinado periodo (Ministerio de Economía, 2020, párr. 1). A diciembre 2018, la tasa de crecimiento del PIB en el país fue de cuatro por ciento, asimismo según cifras publicadas por INEI (2019) la actividad económica aumentó cuatro por ciento durante el 2018, permitiendo acumular 113 meses de expansión continua y la mayor tasa de crecimiento en la región. Sin embargo, durante el 2019, el PIB creció solo dos por ciento, una cifra que dista de la tasa de crecimiento promedio alcanzada entre el 2002 y 2013 por encima del seis por ciento. Por otro lado, las proyecciones para el PIB 2020 no son favorables debido a la coyuntura actual y la gran preocupación generada por la pandemia de la Covid-19. El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020) sostiene que la caída del PIB podría oscilar entre el cinco y ocho por ciento para el presente año, sin embargo, los analistas del FocusEconomics Consensus Forecast Latin Focus señalan “el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de Perú registrará un mayor avance que el promedio de América Latina a partir del 2021 y hasta el 2023” (Correo, 2020). Esta proyección considera un crecimiento por encima del ocho por ciento durante el 2021 y del cuatro por ciento durante el 2022 y 2023.

En resumen, las Mipymes constituyen una parte fundamental de la economía peruana debido a su alto impacto en la generación de puestos de trabajo, así como en la producción del país, sin embargo, se ven seriamente afectadas por un grave problema como la informalidad. Hoy en día, un gran número de empresas, incluidas las del sector servicio, vienen sufriendo además los efectos de la Covid-19 (ver Apéndice A), la misma que tiene implicancias financieras y ha originado que muchos modelos de negocio estén adaptando sus procesos y la forma de llegar a los clientes en el corto y mediano plazo.

1.2 Presentación del problema a resolver

Luego de revisar el contexto social y económico actual, se procederá a definir el problema de negocio, teniendo en cuenta las principales aristas y el sustento de relevancia.

1.2.1 El problema a resolver

Jijena (2014) señaló “Evento es todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo” (p.27). Esto permite comprender que un evento involucra la reunión de personas, que en muchos casos han sido invitadas con anticipación, para disfrutar de un momento agradable. En esta línea, el problema identificado para el presente trabajo está relacionado a la complejidad que existe, en tiempo y confiabilidad, para la búsqueda de proveedores de eventos en Lima Metropolitana.

Actualmente, las personas que desean desarrollar algún evento o celebración no cuentan con la información centralizada de proveedores y se enfrentan a la incertidumbre sobre la calidad de sus servicios o productos. Como parte del proceso de búsqueda de información de proveedores, las personas pueden recurrir a diversas herramientas como Redes Sociales, páginas de Internet o en muchos casos, solicitan información a familiares, amigos o conocidos. Este proceso demanda de mucho tiempo por parte de las personas que esperan encontrar la mejor alternativa para lograr un evento exitoso.

1.2.2 Sustento de la complejidad del problema a resolver

A continuación, se describen las principales aristas del problema identificado, las mismas que son tomadas en cuenta para el sustento de su complejidad.

a) Poca información sobre cómo organizar un evento con éxito. Actualmente no existe mucha información clasificada y centralizada sobre cómo organizar un evento y si bien, muchas veces, no se trata de una tarea altamente compleja, si es recomendable que el

anfitrión tenga un mínimo conocimiento basado en la teoría o en la experiencia, que le permita clarificar conceptos y ampliar ideas de creatividad para seleccionar y gestionar mejor a sus proveedores; a quienes sí se les debe exigir, contar con un nivel alto de conocimiento, capacidad y amplia experiencia. Sobre los organizadores de eventos, Jijena (2014) señaló “De acuerdo a las condiciones y los cambios cada vez más vertiginosos del mercado actual, ya no basta con ser un buen intuitivo. Hoy se requiere de un alto nivel de eficiencia, capacitación, información permanentemente actualizada” (p.62).

Hay personas que quieren liderar y tener campo de acción en la organización de sus propios eventos, ejecutando actividades directamente, evaluando y seleccionando proveedores de los servicios que se requieren y realizando el seguimiento del plan hasta su ejecución; sin embargo, no siempre se sienten cómodos y capaces de poder hacerlo bien. Durante el proceso, la tarea puede tornarse un poco estresante y desencadenar una mezcla de sentimientos positivos y negativos. Palacios (2018) afirmó que en los organizadores de eventos surgen emociones negativas, como estrés y ansiedad en actividades relacionadas a transportar ideas a propuestas concretas y creativas que demuestren viabilidad y factibilidad en temas estratégicos. Por otro lado, Jijena (2014) afirmó “Con detalles de la planificación, cronogramas, anécdotas y pautas no dudamos que usted podría organizar un evento” (p.10), entendiéndose que la tarea de organizar un evento no tendría que ser tan complicada y estresante si se conoce las pautas, información y herramientas necesarias para ejecutarla.

b) *Dispersión de información sobre proveedores.* Cuando una persona desea organizar un evento complejo o sencillo, lo que hace primero es identificar qué tareas puede realizar y qué servicios necesita tercerizar. Para buscar proveedores de los servicios que requiere tercerizar, tiene las siguientes opciones: pedir recomendaciones a amigos o familiares, buscar información en Redes sociales, o acudir al buscador más conocido a nivel mundial: Google,

el cajón de infinita información. El problema es que estas alternativas de búsqueda no funcionan siempre con todas las personas que quieren organizar un evento.

Existen casos en los cuales el anfitrión no conoce personas que hayan organizado eventos similares o que conozcan buenos proveedores, y la única opción que le queda es realizar la búsqueda en Redes sociales o, lo más común, en Google. El problema de la búsqueda en Google es que se obtiene un sinnúmero de alternativas y no siempre se encuentra lo que se desea con exactitud. Morduchowicz (2018) indicó “La enorme cantidad de información disponible en Internet no trae consigo todas las respuestas, por el contrario, genera nuevas preguntas” (p.3). Actualmente, en Perú no existe un portal con información centralizada y de conexión inmediata de los consumidores con proveedores de eventos, donde coordinen de una manera rápida y sin problemas.

c) Baja seguridad para la contratación de proveedores. Existen elementos imprescindibles para que un evento tenga éxito, uno de ellos es contar con proveedores confiables que demuestren alta capacidad, solvencia, estructura y experiencia. Jijena (2014) señaló “todo evento es un trabajo en equipo, y el cumplimiento de los proveedores, en tiempo, forma y lugar, es requisito indispensable” (p. 20). Cuando una persona tiene una lista de proveedores recomendados confía en que, si los contrata, no fallarán y brindarán un buen servicio; sin embargo, la situación es crítica cuando no cuenta con ello y solo le queda confiar ciegamente en su elección producto de una búsqueda en Google o de otro tipo. Sea cual sea el evento, sencillo o complejo, lo que el cliente desea es que existan garantías sobre los proveedores, la seguridad de que se está contratando proveedores serios, expertos y altamente calificados. Lo recomendable es que, dependiendo de la magnitud del servicio, siempre haya una especie de compromiso o contrato donde quede escrito los servicios se brindarán y los aspectos más importantes, para prevenir cualquier inconveniente y mantener contacto con los proveedores para el seguimiento y control de la dinámica del evento.

1.2.3 Sustento de la relevancia del problema a resolver

El problema de negocio está relacionado a la complejidad que existe, en tiempo y confiabilidad, sobre la búsqueda de proveedores de eventos, en ese sentido Prat (2016) afirmó “los usuarios utilizan las herramientas de búsqueda para encontrar información entre los trillones de páginas web o miles de millones de imágenes y videos que hay en Internet” (p.71). Esto permite comprender que, para realizar la búsqueda de información a través de Internet, solo basta con tener acceso a un dispositivo móvil o una computadora.

Cuando una persona ingresa a Google y busca: “proveedores de eventos en Lima”, obtiene más de 13 millones de resultados, pero si acota la búsqueda colocando el tipo de evento, el número puede reducir, dependiendo del tipo, a un rango de dos a cinco millones de resultados. En ambos casos, la lista es grande y es evidente que no existe ese número de proveedores en Lima, solo que Google no tiene la capacidad de ofrecer resultados altamente precisos y pertinentes, probablemente la mayor parte de información obtenida no sirva, pero si complica el proceso de búsqueda. Morduchowicz (2018) afirmó que en Internet la información no sólo no suma, sino que, muchas veces puede saturar y confundir.

1.3 Sustento científico al problema a resolver

Las investigaciones se originan en ideas, las cuales establecen el primer acercamiento a la realidad objetiva (perspectiva cuantitativa) o a la realidad subjetiva (perspectiva cualitativa) que deberán de investigarse. En ese sentido, existen motores que pueden impulsar la generación de ideas. Existen motores que permiten desarrollar nuevas ideas, Savin-Baden y Major (como se citó en Hernández, 2014) resaltaron “la inspiración, la oportunidad, la necesidad de cubrir huecos de conocimiento o la conceptualización” (p.27). Hernández (2014) agregó a esta lista la necesidad de resolver una problemática. Dentro de los motores que aplican al problema de negocio se encuentran:

a) Inspiración. Existen intereses personales de investigar la problemática en torno a la búsqueda de proveedores para eventos, ya que los integrantes del equipo han tenido la oportunidad de organizar una celebración y han experimentado de cerca lo complicado que es buscar y encontrar proveedores calificados y confiables. Han identificado los momentos críticos de la experiencia enfrentando el problema y a la vez, han logrado identificar algunas necesidades. En un estudio realizado sobre paradigmas de la experiencia que enfrenta la industria de los eventos, Palacios (2018) concluyó que, las personas que desean organizar un evento, enfrentan una dificultad en la búsqueda de recursos para la realización del mismo.

b) Oportunidad. Se tiene la facilidad de indagar sobre el tema con amigos y familiares, pues han organizado un evento en algún momento de su vida y han experimentado la complejidad del proceso. Asimismo, existe un interés por parte de las empresas organizadoras de eventos de ofrecer a sus clientes mejores servicios. Palacios (2018) concluyó que los empresarios de la industria de eventos están interesados en buscar una nueva forma de diseñar propuestas que no sólo mejoren las condiciones metodológicas en las que trabajan, sino los resultados de valor generados hacia el cliente desde la perspectiva emocional. Dentro de los motores que no aplican al problema de negocio se encuentran:

c) Conceptualización. El proyecto no tiene como propósito definir un marco conceptual vinculado a la gestión de eventos, comercio electrónico, plataformas digitales, entre otros.

d) Necesidad de resolver una problemática. Si bien es un problema que impacta en la experiencia de usuario de múltiples personas, no representa un problema social que restrinja derechos o ponga en riesgo la vida de las personas.

e) Necesidad de cubrir huecos de información. Resulta interesante entender la problemática, pero no se pretende realizar estudios de investigación para cubrir la ausencia de conocimientos específicos.

1.4 Conclusiones

Las personas en el mundo entero, tienen diversas formas de celebrar acontecimientos o eventos, las mismas que han ido adaptando diferentes formas a lo largo de los años. Eventos sociales como cumpleaños, fiestas infantiles o la celebración de Navidad se originaron hace varios siglos y han perdurado en el tiempo como parte de la costumbre de muchas comunidades.

La organización de eventos en el país, involucra una serie de actividades relacionadas al principal motor de la economía nacional: las micro, pequeñas y medianas empresas. Más del 95% de empresas peruanas están conformadas por Mipymes, las mismas que contribuyen al desarrollo económico, generan un gran aporte al Producto Bruto Interno y son la principal fuente de empleo en el país.

El problema identificado está relacionado a la complejidad que existe actualmente, en tiempo y confiabilidad, para la búsqueda de información de proveedores de eventos. Asimismo, el problema admite varias aristas que precisaron ser particularmente reconocidas, estas son: existe poca información de cómo organizar un evento, existe dispersión de información sobre proveedores y existe una baja seguridad para la contratación de proveedores.

Por otro lado, la inspiración y la oportunidad fueron los motores que impulsaron la generación de ideas e investigación sobre del problema, ya que todos los integrantes del grupo confirmaron haber experimentado este tipo de problema y, por ende, han podido identificar necesidades que requieren ser atendidas. En ese sentido, fue más sencillo relacionar experiencias e ideas personales con la idea de investigación y posterior propuesta de solución.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presenta la literatura analizada para el proyecto. A partir del mapa de literatura se describe tanto el análisis como el aporte para la definición del problema y la formulación de la solución. Por último, se presentan algunas conclusiones.

2.1 Mapa de la literatura vinculada al problema

A partir de la recolección de las distintas fuentes revisadas, se ha desarrollado el Mapa de literatura tal como se observa en la Figura 2, el cual contiene la relación de distintos componentes de acuerdo al problema planteado.

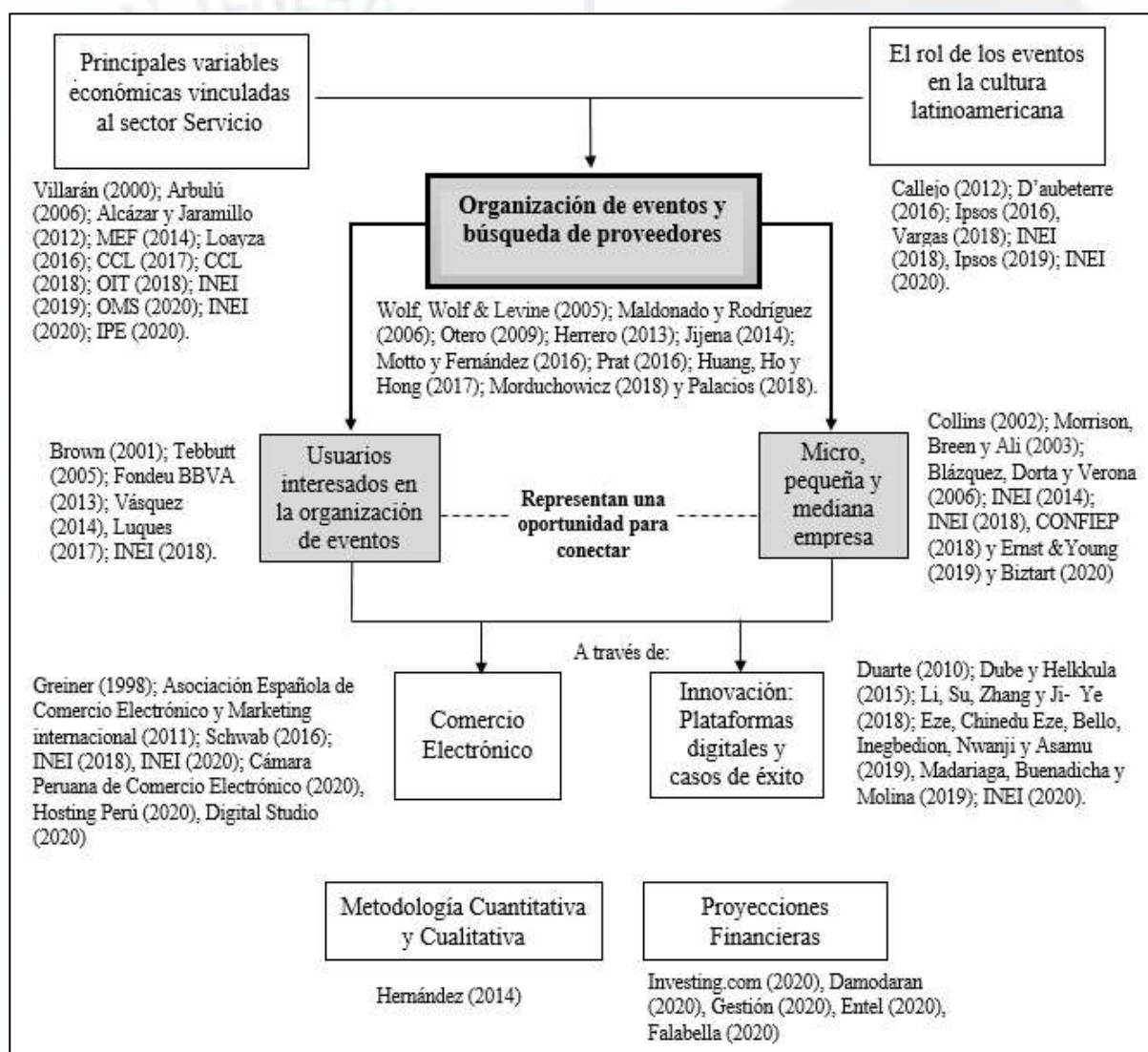


Figura 2. Mapa de Literatura.

2.2 Análisis de la literatura vinculada al problema

2.2.1 Complejidad de organizar eventos

La complejidad de la organización de un evento depende del tipo de evento, no es lo mismo una reunión de amigos, para la cual, tal vez solo se necesite alquilar una casa y contratar un pequeño servicio de catering, que la organización de una boda. Una boda es un evento rígido, estructurado, que se basa en una programación formal; por otro lado, un cumpleaños es un evento flexible, que requiere trabajo directo del anfitrión. Jijena (2014) sostuvo “En cada evento hay un objetivo específico con metas y plazos estipulados y tiempos prefijados” (p. 304).

Los eventos sociales complejos como matrimonios, fiestas de quince años o eventos corporativos, se relacionan muchas veces con el nivel de importancia y relevancia sentimental que producen en el anfitrión. Por ejemplo, una boda es un suceso tan importante y especial, que los anfitriones consideran necesario contratar a un Wedding Planner. Huang, Hou y Hong (2017) señalaron “Las bodas son muy importantes en la vida. Para las parejas, un wedding Planner es como un mayordomo, una secretaria personal y una ventana al exterior, ya que gestionan y preparan toda la boda” (p. 158). En este tipo de eventos, se requiere un tiempo de preparación largo (incluso, meses), el requerimiento de varios servicios que deben estar perfectamente coordinados en tiempo y forma, un nivel alto de preocupación por los detalles, un presupuesto mayor y la evaluación permanentemente de parámetros de calidad y excelencia por parte de los anfitriones.

2.2.2 Factores claves para organizar eventos

Existen elementos importantes para garantizar el éxito de los eventos, pero los que no deberían faltar jamás son la *pasión*; el verdadero deseo ser parte de esta dinámica y la *creatividad*. También es importante la elección de proveedores altamente calificados, confiables y con un nivel de creatividad superior al de los anfitriones, Jijena (2014) señaló

“el Organizador de Eventos debe acreditar técnica, formación y versatilidad, conocimientos envueltos en el halo de la creatividad, condición singular requerida para la producción de un acontecimiento que es en síntesis la fantasía y celebración de la realidad que lo origina” (p. 195).

Asimismo, debe existir gran preocupación por una planificación excelente, la cual dependerá del tipo de evento. Wolf *et al.* (2005) señalaron que la planificación y diseño de un evento será determinado por el tipo de evento. En esta línea, una celebración de aniversario de una empresa será muy diferente a una reunión de gala; la logística y los requisitos en ambos casos son diferentes. Los proveedores deben regirse a un proceso de planificación, una secuencia cronológica eficaz que les permita obtener los mejores resultados en todas las etapas, Jijena (2014) señaló “para esto deberá verificar, las veces que sean necesarias, cada una de las áreas que componen el equipo. Definir roles, asignar tareas y responsabilidades, tener en claro los objetivos del evento y los deseos del público” (p. 20)

Finalmente, es muy importante, sobre todo en los eventos de mayor magnitud, definir claramente las respuestas a las siguientes preguntas: ¿quiénes y cuántos son los invitados?, ¿cuál es el tipo de evento?, ¿cuándo se realizará?, ¿dónde se realizará?, ¿por qué se organiza? y ¿cuál es el presupuesto? (Ver Apéndice B). Wolf et al. (2005) señalaron “a medida que comience a planificar su evento, es importante tener en cuenta el qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo. Lo esencial del evento, es la base de su éxito” (p. 1).

2.2.3 Descripción de eventos

Los eventos son actividades que celebran acontecimientos programados e importantes ya sea por un fin personal de ocio o cultural. Así mismo, permiten generar experiencias y emociones en un grupo de personas que requieren de un espacio y tiempo especial. Para Otero (2009) “los eventos constituyen el mayor número de acciones de las relaciones públicas emprendidas a lo largo de la historia” (p.129). Arnaldi (como se citó en Otero, 2009)

consideró que los acontecimientos especiales son “actividades poco habituales que se celebran en la vida de las organizaciones con carácter ocasional o festivo, de los que han de aprovecharse en las relaciones públicas” (p.130). Las definiciones de eventos entonces, se enfocan en la celebración de un acontecimiento que permita socializar y ampliar las relaciones públicas de las personas.

Dentro de la clasificación de eventos, Jijena (2014) señaló que existen dos grandes grupos: los eventos empresariales y sociales. Respecto a los eventos empresariales, Jijena (2014) señaló “tienen una trascendencia pública y relacionada con algún rédito económico o de otra índole (cultural o político institucional, por dar algunos ejemplos) ” (p.28). Por otro lado, los eventos sociales son “aquellos que reúnen a un determinado número de personas y cuya trascendencia en la mayoría de los casos no va más allá de los límites de quienes fueron invitados. Generalmente son de carácter festivo” (Jijena, 2014, p.29). En esa misma línea, se puede señalar que este tipo de evento se centra más en la vida privada y familiar de las personas, a fin de impulsar o mejorar su relación social o afectiva con otras personas. Luques (2017) sostuvo que los eventos sociales congregan a gente común y corriente, donde no se suele tomar en cuenta los niveles o cargos jerárquicos. Dentro de los principales eventos sociales se puede mencionar:

- Reuniones familiares: Vásquez (2014) sostuvo que este tipo de eventos están relacionados a cumpleaños, aniversarios, matrimonios, quince años, primera comunión, bautizos o festejos rodeados principalmente de familiares.

- Fiestas infantiles: Brown (2001) describió a las fiestas infantiles, como aquellas que incluyen centros de juegos o esparcimiento y que, a su vez, requieren de un personal a cargo del cuidado y entretenimiento de los niños.

- Baby shower: Fundéu BBVA (2013) consideró que este tipo de eventos son una fiesta pre mamá o pre papá donde se celebra la reciente o futura llegada de un bebé, presentando regalos a los padres.
- Ceremonias: Otero (2009) sostuvo que este tipo de celebraciones involucran actos externos que se manifiestan públicamente y tienen por finalidad honrar a ciertas personas o cosas en forma de culto.
- Bodas: Tebbutt (2005) definió a las bodas como una celebración de dos personas mediante determinados ritos o formas legales.
- Eventos deportivos: Jijena (2014) señaló que este tipo de eventos son “aquellos en donde se desarrollan competencias, tienen que ver con el desarrollo del espíritu deportivo, con el culto del cuerpo y sus aptitudes físicas” (p.29).
- Eventos culturales: Jijena (2014) consideró que en este tipo de eventos “la comunicación se da en forma de transmisión de mensajes que tienden a enriquecer el aspecto cultural de quienes participan” (p.29).

2.2.4 Descripción de servicios vinculados

Los servicios vinculados para la elaboración de los eventos se relacionan con la forma integral o particular del mismo. En la contratación de los servicios vinculados, se tiene a los servicios de alquiler de local, adquisición de equipos audiovisuales, alquiler de shows o espectáculos, servicios de decoración, alquiler de toldos/sillas, servicio de fotografía, animación, catering, entre otros (ver Apéndice C).

2.3 Análisis de la literatura vinculada a la solución

2.3.1 Comercio Electrónico

En la actualidad, la mayoría de productos y servicios de distintos mercados pueden ser ofrecidos a través del acceso a Internet. Incluso, sin diferenciar si los bienes son tangibles o intangibles, la mayoría de ellos se pueden comercializar a través de dicho canal. La siguiente

sección tiene como propósito indicar las principales características, componentes y sistemas de pago del e-commerce.

a) Características. En cuanto a las características, es importante mencionar que actualmente existen distintos modelos de negocio, es decir, aquellas empresas que tienen un canal de venta presencial y/o virtual, fabricantes que venden directamente, entre otros. Asimismo, es importante considerar que existen bienes y servicios que ya tienen mejor posicionamiento en la venta online, tal como vuelos, entradas a eventos, alojamientos, entre otros.

De acuerdo a la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM, 2011), algunos de los servicios que se ofrecen en línea (especialmente los enfocados en ticketing) se caracterizaron por cuatro aspectos importantes. El primero es que el negocio en muchos casos es en escala, esto quiere decir que se requiere un volumen considerable para cubrir los costos involucrados; vinculados a la elaboración del producto, logística e infraestructura, ya que hay bajo margen generado a partir de montos pequeños. El segundo es que es un negocio de marketing, ya que es un generador de tráfico online y físico. El tercer aspecto radica en que es un negocio escalable, pues en los procesos de venta se producen picos de tráfico muy significativos que implican disponer de una infraestructura técnica y operativa para poder soportarla. El cuarto se basa en que es un negocio logístico, ya que, en muchos negocios, no solo se deben vender sino realizar la entrega al cliente (AECEM, 2011).

Teniendo en cuenta lo señalado en este punto, resulta importante mencionar que un estudio realizado por RED.com en el 2007, determinó que el 55.2% de las compras realizadas por consumidores de todo el mundo, se originan a través de tiendas por Internet y que adicionalmente disponen de un establecimiento físico. En la Figura 3, se muestran los principales hallazgos de dicho estudio.

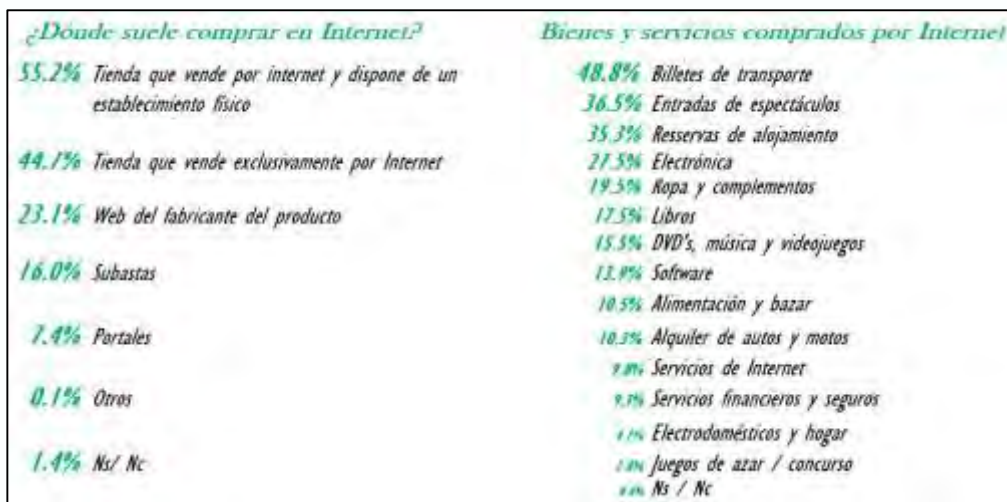


Figura 3. Estudio a compradores en línea.

Adaptado de “El Comercio Electrónico” por Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, 2011, *El libro blanco del Comercio Electrónico*, p. 17. Copyright 2011 por la American Psychological Association.

b) Componentes de Tienda Online. En cuanto a los componentes de una tienda online, están el catálogo de productos, carrito de compras, mecanismos de promoción y ofertas, motor de búsqueda, proceso de compra, medios de pago, logística y registro de usuario. Estos elementos tienen como propósito, concretar la venta a través de Internet (AECEM, 2011). En cuanto al *catálogo de productos* corresponde a la primera impresión hacia el cliente, por eso, es importante que la presentación de los productos facilite la búsqueda y transmita confianza y seriedad a los clientes. El *carrito de compras* es un elemento indispensable que ofrece la posibilidad de añadir, eliminar o modificar los productos para que durante la navegación se vayan seleccionando distintos ítems. Este componente tiene el propósito que el usuario no vaya a dejar sin marcar aquello que desee comprar (AECEM, 2011).

El desarrollo de *promociones* o *descuentos especiales* sobre los productos, son los que permiten atraer a más clientes, siempre y cuando la comunicación sea clara y presente correctamente los atributos al cliente. Es importante definir el nivel de porcentaje que se aplica sobre el precio de venta, asimismo, para poder perfilar mejor las necesidades de los clientes, es importante disponer de un *motor de búsqueda* avanzado que permita discriminar por criterios relevantes del comprador con palabras clave, precio, categorías, entre otros. En

caso de no poder arrojar resultados exactos, se podría sugerir productos relacionados (AECEM, 2011).

En cuanto al *proceso de compra*, se considera como ideal aquel que se encuentra guiado mediante información al usuario. Además, se sugiere que para concretar una compra no se tenga que crear una cuenta, ya que los compradores potenciales puede que sean ocasionales y es importante concretar la venta en esa oportunidad. Ante eso, se plantea que la información sea la mínima e indispensable, que el proceso no requiera tantos pasos y que vaya mostrando información complementaria que transmita confianza a los compradores sobre los gastos asociados, dirección de entrega, procesos de reclamos, entre otros (AECEM, 2011).

Sobre la *logística*, se debe tener claro el proceso de envío y para ello es necesario desarrollar una matriz de gastos de envío, así como ofrecer la posibilidad de estimar los gastos considerando distintos aspectos (tarifa fija, volumen de compra, costos, entre otros). Finalmente, el *registro de información* (datos personales y datos de envíos) y módulos de consulta (estado del pedido y novedades/promociones) para el usuario son aspectos importantes para poder generar estrategias de fidelización y retención (AECEM, 2011).

c) *Sistemas de Pago.* Hoy en día se cuenta con múltiples opciones de sistemas de pago, cada una con ventajas y desventajas en su uso dentro del formato de tienda online. Entre los métodos offline se tiene: contra entrega y transferencia bancaria. El método contra entrega implica realizar el pago cuando el producto adquirido llega al usuario, generando mayor seguridad para el comprador, sin embargo, entre las desventajas están el riesgo para la empresa; ya que el comprador no deja ningún sustento económico de su intención de compra. Por otro lado, se traslada la responsabilidad del cobro al repartidor y es más costoso para la empresa, pues el repartidor suele cobrar un porcentaje por el recaudo y se deben realizar tareas de gestión y seguimiento. La transferencia bancaria consiste en que el comercio brinda al comprador una cuenta donde el cliente debe realizar una transferencia. Como ventaja se

resalta que consiste en un sistema seguro tanto para el comprador y la empresa, pues la operación es realizada por sistema bancario. Asimismo, la transacción queda registrada en los sistemas bancarios, así como en la tienda online y se tienen costos bajos para el comprador y la empresa (AECEM, 2011).

Entre los métodos online existen el pago con tarjetas bancarias y bajo medios alternativos (e.g. PayPal, Saftpay, Mobipay, Allopass, entre otros). Dentro de las ventajas de esta forma de pago se puede resaltar que se trata de un proceso eficaz, rápido y fácil de usar tanto para el comprador como la empresa. La transacción es respaldada por la entidad emisora de la tarjeta y el comprador no paga ninguna comisión por la transacción realizada.

Este método de pago consiste en la recepción y envío de dinero a través de la web entre dos agentes (comprador y vendedor) de forma ágil y sencilla. Entre las ventajas se identifica que es un sistema rápido donde el comprador puede pagar con tarjeta de crédito, tarjeta de débito o por cuenta bancaria. La mayor desventaja en este método es que para la empresa hay un coste de comisión por uso (AECEM, 2011).

2.3.2 El crecimiento empresarial y factores determinantes en el proceso

Las empresas, y en especial las pequeñas y medianas, pasan por un proceso de crecimiento a través del cual van desarrollando diversas características y necesidades. Blázquez, Dorta y Verona (2006) señalaron que el crecimiento empresarial consiste en un proceso a través del cual la empresa, de acuerdo a los cambios en el entorno y/o en la organización, se adapta. Asimismo, se necesitó que se realicen modificaciones de la capacidad productiva a través de la adquisición o reasignación de recursos, las cuales son respaldadas por cambios organizacionales y capacidad financiera. Todo esto con el fin de poder generar una empresa competitiva que perdure en el tiempo (Blázquez *et al.* 2006).

Del mismo modo, Morrison, Breen y Ali (2003) señalaron que el crecimiento empresarial es un proceso que se da como consecuencia de tres variables relevantes: intención de crecer

por parte del emprendedor, oportunidades en el mercado y capacidad de la organización para hacer efectivo el crecimiento. En sí, el crecimiento empresarial está asociado a variables del tipo cuantitativas (número de empleados, rentabilidad, ventas, etc.) como cualitativas (satisfacción de clientes, calidad de productos y/o servicios, etc.), además, puede ser de diferentes tipos. El crecimiento interno se da por una mejora dentro del proceso de creación de valor. El crecimiento externo se produce por expansión geográfica, fusiones y adquisiciones de otros negocios, mientras que el crecimiento cooperativo se da cuando se utiliza, de manera formal o informal, las relaciones con otros actores del entorno a través de alianzas estratégicas, joint ventures, usos compartidos de patentes, etc.

Por otro lado, hay factores determinantes para el crecimiento empresarial, estos pueden ser internos o externos. Blázquez et al (2006) consideraron factores internos relevantes a las motivaciones del fundador, pues conducen las estrategias del negocio. El primer factor es la *edad y tamaño*, ya que mientras más grande sea la empresa, tendrá una política de crecimiento más conservadora, *estructura del capital*; pues repercute en las decisiones de endeudamiento y distribución de resultados; y *la gestión del conocimiento* debido a que facilita la innovación y el desarrollo de recursos tangibles. Por el lado externo, se identifica que el crecimiento es afectado por el entorno sectorial, el cual está constituido por los clientes, competidores y proveedores, y por el entorno macroeconómico destaca la demanda del mercado, mejoras tecnológicas, créditos privados, apoyo del gobierno, entre otros (Blázquez et al, 2006).

La literatura contemporánea considera como factores determinantes no solo variables funcionales como Finanzas, Marketing, entre otros, sino componentes estratégicos y de liderazgo como aquellos que marcan la diferencia. Collins (2002) identificó a un grupo de empresas que hicieron un salto de buenas a sobresalientes y que sostuvieron esos resultados por 15 años en términos de crecimiento y rentabilidad, y luego las comparó con un grupo de

compañías que no lo lograron. Gracias a este estudio pudo identificar seis factores que hicieron que estas se empresas se diferenciaron y crezcan de forma sostenida.

El primer factor que detectó fue la forma de liderazgo ejercido por los Gerentes Generales de estas empresas. Se atribuyó el liderazgo nivel cinco a aquellos que lograban construir grandezas durables mediante una paradójica combinación de voluntad profesional y humildad personal. Este factor permitió tomar decisiones firmes y formar sucesores que dieran continuidad al proceso de crecimiento de la empresa. El segundo factor que se encontró fue que el modelo de un genio con mil ayudantes no funciona, por eso, es clave contar con colaboradores competentes, y sacar aquellos que no agregan valor, para así junto con ellos gestionar el futuro de la empresa.

El tercer factor identificado fue que afrontar los hechos desnudos permitía crecer dado que, implicaba hacer un esfuerzo diligente por descubrir la verdad de lo que ocurría en las empresas. Esto implicaba generar una cultura en la que los hechos son mejores que los sueños, por eso, se promueven el diálogo y debate con el objetivo de realizar autopsias en las que se quiera entender la realidad para afrontarla (Collins, 2002). El cuarto factor implica tener una estrategia simple que guíe el accionar de la empresa, esto implica tomar decisiones estrictamente de acuerdo a la misma. Esto Collins (2002) lo denominó concepto de erizo, el cual implicó identificar una estrategia que surja como resultado de haber identificado aquello que apasiona a la organización, en qué puede ser la mejor del mundo y haber descubierto su motor económico.

El quinto factor permite que el concepto de erizo se mantenga en el tiempo, este es el tener una cultura de disciplina lo que implica lograr una cultura en la que los individuos actúen de una manera disciplinada en la que haya libertad y responsabilidad generando una adhesión a la estrategia (concepto de erizo). Finalmente, el sexto factor es el uso de la tecnología como aceleradora de las empresas, el uso de estas permitió promover el crecimiento ya que eran

utilizadas para poder implementar el concepto de erizo (Collins, 2002). Tal como se ha visto, se proponen factores determinantes que van más allá del esquema funcional de las empresas. Estos pilares representan lo que importa hoy en día para tener un crecimiento sostenido y aunque en muchos casos parecieran ser factores que se dan por sentado, son aquellos que marcan la diferencia.

2.3.3 Etapas de crecimiento y retos de gestión

Actualmente, existen diversas teorías de crecimiento empresarial en las cuales se identifican etapas en el proceso de evolución desde las pequeñas hasta las grandes empresas. Estos estudios permiten identificar características y problemas de gestión a los que se enfrentan las empresas.

Greiner consideró que existen cinco fases de crecimiento de un negocio. La primera etapa de Creatividad tiene como foco la creación de un producto y un mercado. En esta etapa, la comunicación con los empleados es frecuente e informal y se modifica constantemente la oferta en función de las reacciones de los clientes. A medida que el negocio va creciendo, se requiere una gestión más eficiente desde el punto de vista de producción, manejo de personal y de gestión financiera. Por otro lado, surgen responsabilidades de gestión no deseadas y la crisis de liderazgo, pues los fundadores reconocen que necesitan de un gestor que introduzca profesionalización al negocio (Greiner, 1998).

En la segunda etapa de Dirección, el negocio ya cuenta con un gestor que ha mantenido el crecimiento del negocio. En esta etapa, se separa la producción de otras actividades de soporte, la comunicación es más formal y menos personal, se introducen sistemas de inventarios y métodos de planificación presupuestal. El principal reto es la crisis de autonomía, pues a medida que el negocio va creciendo los empleados que realizan labores más operativas sienten que poseen más conocimiento del mercado y maquinaria que quienes los supervisan, por eso, cuestionan si deben seguir instrucciones o tomar iniciativa propia. En

ese sentido, se empieza un proceso de delegación de responsabilidades hacia las bases operativas (Greiner, 1998).

La siguiente etapa es la Delegación. Aquí existe una estructura descentralizada, políticas de incentivos, poca frecuencia de comunicación directa entre directivos y operarios y la gestión está orientada en nuevas adquisiciones que contribuyan al negocio. Claramente existe una mayor delegación de tareas que han permitido el crecimiento a través de una adecuada descentralización; sin embargo, emerge una crisis de control, pues los altos directivos perciben que han perdido control por la gran diversificación de las actividades. Encontrar los métodos adecuados para controlar al negocio o regresar a esquemas centralizados donde se concentre el poder, marcará la diferencia entre aquellos negocios que siguen creciendo, de los que fracasan (Greiner, 1998).

La cuarta etapa denominada Coordinación, se caracteriza por la implantación de sistemas formales que permitan un adecuado planeamiento, estructuración y coordinación de las tareas. Además, se da la apertura de nuevas áreas, existe una gestión financiera más compleja, se contrata nuevo personal con miras a que tengan una línea de carrera gerencial, entre otras. En esta etapa, surge una crisis de burocracia en la que la proliferación de sistemas y programas empiezan a superar su utilidad. La empresa se ha vuelto demasiado extensa y compleja a través de rígidos sistemas de gestión. La Colaboración es la quinta etapa y tiene como foco solucionar el problema de burocracia a través de flexibilidad, espontaneidad y grupos de trabajo conformados por miembros de diferentes áreas. En esta etapa, no está clara la crisis por la que pasan estos grandes negocios debido a los constantes replanteamientos para mantenerse en el mercado (Greiner, 1998).

2.3.4 Casos de éxito fuera y dentro de Perú

Dentro y fuera del país, han existido diversos casos de éxito que muestran el accionar de los emprendedores. Algunos de estos casos están relacionados a la experiencia obtenida en la

aplicación de tecnologías para el uso de los teléfonos inteligentes. Dube y Helkkula (2015) señalaron “el negocio de las aplicaciones móviles (apps) se ha vuelto cada vez más importante en los últimos años. Las aplicaciones para Smartphone son programas de aplicaciones de software diseñados para ejecutarse en plataformas de sistemas operativos específicos” (p.1). Las aplicaciones de teléfonos inteligentes o el acceso a las webs también se asocian a diversos casos de éxito. Hoy en día, empresas como Apple ofrecen más de 750,000 aplicativos disponible en versión gratuita y de pago. En el país, “por cada 100 hogares en 94 existe al menos una Tecnología de Información y Comunicación” (SUNAT, 2020, p. 1), esto permite comprender que un gran número de hogares cuentan hoy en día con acceso a telefonía fija, celular, Internet o televisión con cable.

Sin lugar a dudas, el uso correcto de las plataformas digitales, innovaciones tecnológicas, y el trabajo en equipo son puntos importantes para el desarrollo de muchas organizaciones debido al gran impacto que generan en el crecimiento sostenible de los mercados internacionales. Las empresas de plataforma digital crean una ventaja competitiva, empoderando a cultivar su propio ecosistema que impulsa la creación de más usuarios con más productos y servicios. Pastor y Navarro (como se citó en Duarte (2010)) señalaron “la creciente importancia de Internet y el ciberespacio como herramienta o lugar de desarrollo de la actividad empresarial, nos obliga a interesarnos por conocer cómo se adaptan las empresas en entorno a los nuevos tiempos marcados por los cambios tecnológicos” (p.2).

Para un mejor entendimiento, se han identificado cuatro casos de éxito dentro y fuera del país (Ver Apéndice D). El primero de ellos es sobre la implementación de un website para el sector de Artesanía peruana, el mismo que ha contribuido con su desarrollo a través del comercio electrónico. Un segundo caso es la investigación de siete Pymes con capacidades inadecuadas y que a través de sus recursos limitados impulsaron la transformación digital en la plataforma de Alibaba. El tercer estudio consiste en la implementación del servicio digital

RecordFarm, el mismo que tuvo éxito gracias a su relación con los usuarios, uso de la red y creación de contenido en una plataforma digital. Finalmente, el cuarto caso identificado, está alineado al uso de plataformas digitales como Meetup, Plancast y Whova; las mismas que están especializadas en planificación y organización de actividades y han tenido un alcance significativo en países como Estados Unidos y el Reino Unido.

2.4 Aporte de la literatura vinculada al problema y la solución

El problema que se aborda en el presente trabajo, está relacionado a la complejidad que existe, en tiempo y confiabilidad, para la búsqueda de proveedores de eventos. Los habitantes de Lima Metropolitana no cuentan con esta información centralizada y se enfrentan a una gran incertidumbre sobre la calidad de los servicios o productos que ofrecen los proveedores. La literatura revisada permitió identificar los principales aspectos que están relacionados tanto a la definición del problema, como a la implementación de la solución que se desarrollará en el siguiente capítulo.

Con relación a la definición del problema, la literatura revisada permitió clarificar los conceptos, características, factores claves y categorías vinculadas a eventos. De esta manera se homologó criterios para el presente proyecto, siendo esto un input relevante para el diseño de instrumentos de levantamiento de información. Además, la literatura aportó en el enfoque de explicación a los entrevistados sobre la definición del problema y la solución propuesta. Asimismo, al tener un mapa de literatura, y considerando los conceptos claves, se logró delimitar el alcance del proyecto y focalizar sobre el mismo.

Por otro lado, la literatura permitió confirmar que la dispersión de información genera un mayor tiempo de búsqueda. Este es un reto que se enfrenta en distintas experiencias de usuarios. Por ejemplo, Maldonado y Rodríguez (2006) ofrecieron un Directorio Electrónico organizado por capítulos con diversas direcciones web, afirmando que, esta herramienta permitió obtener mayor alcance a la búsqueda de información clasificada en Europa. Sin

embargo, al igual que otros medios de información digital que pueden existir hoy en día, no contribuyen de manera directa a encontrar búsquedas más focalizadas y de forma rápida. Asimismo, se debe tener en cuenta que, Internet puede llegar a contribuir en dar acceso a información, pero también es sumamente complejo en cuanto a búsquedas focalizadas. Por ello, es importante identificar diversas alternativas, desde la perspectiva local y global, que contribuyan a encontrar la información necesaria según las necesidades del usuario.

Del mismo modo, la literatura revisada, permitió comprender que, en el sector de eventos, también existe una gran cantidad de información dispersa sobre la búsqueda de proveedores y que, a la fecha, aun no se cuenta con una herramienta digital adecuada para la consolidación de información. Con el tiempo, el uso de Internet se ha consolidado como una fuente clave de recursos de información en la vida diaria de las personas; sin embargo, esta información no siempre resulta accesible debido a que la mayoría de las veces, se tiene que revisar entre cientos o miles de resultados, pasando varias horas de búsqueda. En ese sentido, fue posible comprobar y reformular las hipótesis preliminares.

En cuanto a la literatura vinculada a la solución, los autores y fuentes muestran aspectos relevantes a contemplar en el diseño de plataformas digitales. El listado de componentes del comercio electrónico, retroalimenta el diseño de instrumentos de levantamiento de información sobre el comportamiento de los usuarios vinculados a un catálogo de productos, carrito de compras, mecanismos de promoción y ofertas, motor de búsqueda, proceso de compra, medios de pago, logística y registro de usuario. Esta información fue considerada en el diseño de los prototipos (tal como se verá más adelante), pues se tomarán conceptos relevantes presentados en la literatura. Asimismo, entender el crecimiento empresarial y los factores determinantes, puso en evidencia el aporte que puede brindar la tecnología a los negocios y en especial a las Mipymes. Del mismo modo, la literatura permitió identificar aspectos claves para el diseño del plan, tales como el liderazgo, gestión del talento y cultura

organizacional. Todo esto, considerando la etapa en la que se encuentre la empresa, permitirá que sean más competitivas y perduren en el tiempo.

Teniendo en cuenta el avance tecnológico y el desarrollo del comercio electrónico en el país, se puede señalar que, existe un crecimiento en el uso de aplicaciones móviles en los últimos años, lo cual facilita la experiencia de compra online y un mayor posicionamiento de los bienes y servicios que son ofrecidos por un gran número de empresarios. Por otro lado, el desarrollo de los teléfonos inteligentes y el acceso a plataformas digitales, constituyen un argumento valioso para el desarrollo del presente proyecto, ya que fortalecen el ciclo de vida de un negocio generando mayor competitividad entre las empresas y una mayor vigencia en el mercado.

2.5 Conclusiones

La literatura revisada para la elaboración del presente trabajo se encuentra plasmada en el Mapa de Literatura y considera a las fuentes de información relacionadas tanto al problema como la solución. Dentro de la definición del problema, se resalta la complejidad que existe hoy en día en torno al proceso de organización. Para ello se deben tener en cuenta aspectos como el tipo de evento, número de invitados, lugar, entre otros.

Los eventos son actividades donde se celebran diversos acontecimientos ya sea por un fin personal de ocio o cultural. Existen diversos elementos que deben ser tomados en cuenta para la organización de eventos sociales, sin embargo, la creatividad y la pasión son aquellos que nunca deben faltar a fin de obtener un evento exitoso donde los invitados pasen un momento agradable. Asimismo, las actividades o tareas que se puedan desarrollar como parte del proceso de organización y contratación de servicios vinculados, requieren de una supervisión y planificación adecuada.

Resulta importante destacar que, el comercio electrónico en el país viene registrando un crecimiento significativo, el mismo que busca ofrecer productos y servicios a través del

acceso a Internet. Este modelo de negocio tiene cuatro características importantes: negocio a escala, negocio de marketing, negocio escalable y negocio logístico. Su sistema de pago puede ser online (pago con tarjetas bancarias y bajo medios alternativos como PayPal, Saftpay, Mobipay, Allopas, entre otros) u offline (contra entrega y transferencia bancaria).

Las empresas, y en especial las pequeñas y medianas empresas, atraviesan por un proceso de crecimiento a través del cual van desarrollando diversas características y necesidades. Esto permite comprender que el crecimiento empresarial se puede lograr a partir de diferentes variables, tales como: la adaptación al entorno, mejoras en la capacidad productiva respaldadas por la capacidad financiera, intención de crecer por parte del emprendedor, identificación de nuevas oportunidades en el mercado y la capacidad que puede tener la empresa para hacer efectivo el crecimiento. Finalmente, es importante señalar que, la correcta aplicación del desarrollo tecnológico y el comercio electrónico, han permitido que diversos emprendimientos, locales y extranjeros, puedan surgir en los últimos años.

Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema

En este capítulo se describe la solución planteada al problema de negocio. Para ello, se detalla el uso de diferentes metodologías ágiles, se presenta el modelo de negocio y los principales resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas. Asimismo, se presenta la solución final y se describen los aspectos más importantes sobre su innovación, exponencialidad y sostenibilidad; tanto social como financiera. Por último, se presentan algunas conclusiones.

3.1 Aplicación de metodologías ágiles para la solución mínima viable del problema

3.1.1 Pensamiento abductivo

A partir del Lienzo de Dos Dimensiones, que se muestra en la Figura 4, se identificaron cuáles son las tres ideas extremas acerca de lo que no es el problema o su contexto. Esto permitió tomar de referencia a posibles soluciones.

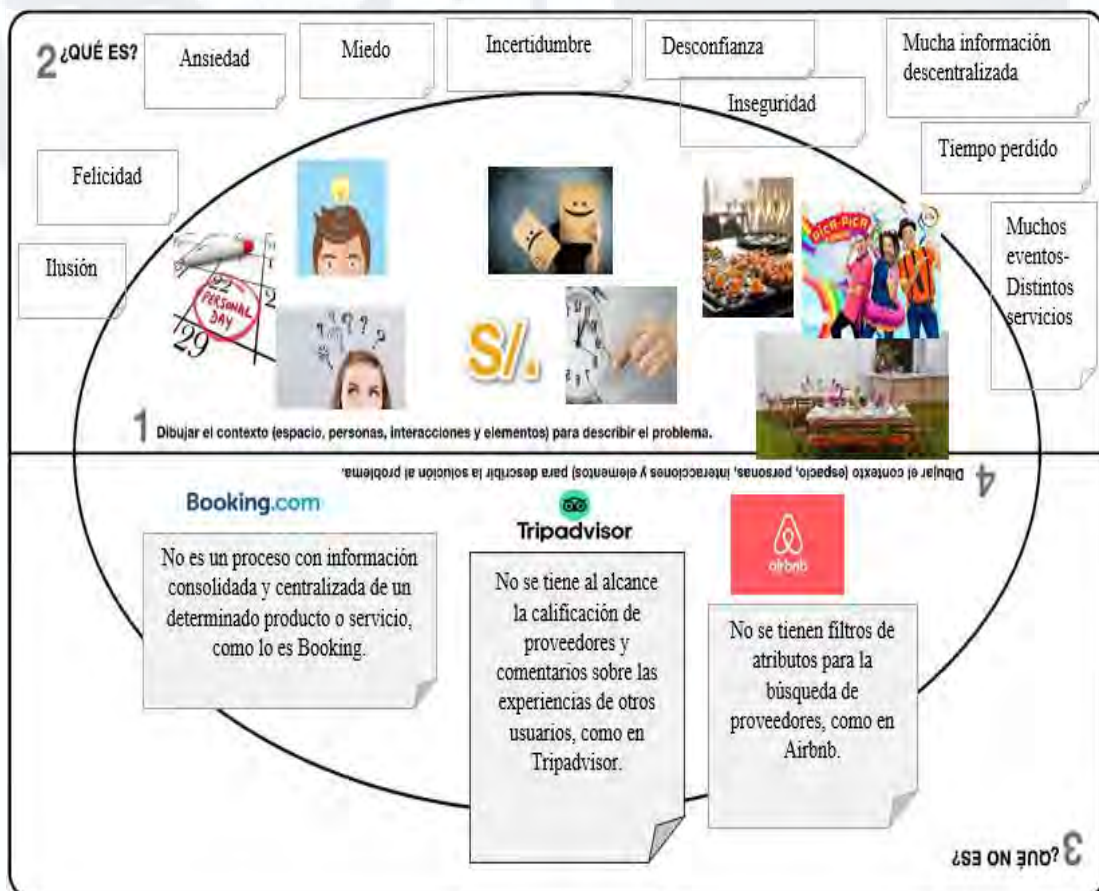


Figura 4. Lienzo de Dos Dimensiones.

- El problema no es un Booking: No es información centralizada de los principales proveedores relacionados a la organización de eventos como lo es Booking que centraliza información de hospedajes. La búsqueda en internet de proveedores de eventos no es sencilla, ya que, la información es abundante y está dispersa.

- El problema no es un Airbnb: La búsqueda de proveedores de eventos en Internet no puede ser acotada considerando una lista determinada de atributos, por ejemplo: Tipo de evento, ubicación, precios, calificación, etc. No es un Airbnb, una plataforma que ofrece alojamientos y que permite al usuario buscar proveedores según determinados atributos, por ejemplo: Precio, ubicación, calificación, tipo de servicios, etc.

- El problema no es un TripAdvisor: No es como TripAdvisor que permite al usuario ver cuál es la opinión y puntuación de otros clientes en base a su experiencia propia sobre viajes y que colocan a su alcance las mejores alternativas para que pueda tomar una buena decisión. Los usuarios que desean organizar un evento no tienen acceso a opiniones de otros usuarios y contratan el servicio sin una garantía que los respalde.

Dentro de las soluciones potenciales, se seleccionaron las siguientes alternativas:

- Plataforma con información centralizada de los proveedores de organización de eventos. La búsqueda se realizará en una base amplia y única.
- Plataforma clasificable: Buscar eventos de acuerdo a los principales requerimientos.
- Plataforma confiable con contenido de calificaciones y experiencias de proveedores.

3.1.2 Pensamiento creativo

La dinámica consistió en explicar el problema a usuarios potenciales, para que a través de su retroalimentación ayuden a mejorar el entendimiento del mismo. Para ello, se desarrolló el Lienzo Maqueta del Problema, que se muestra en la Figura 5.

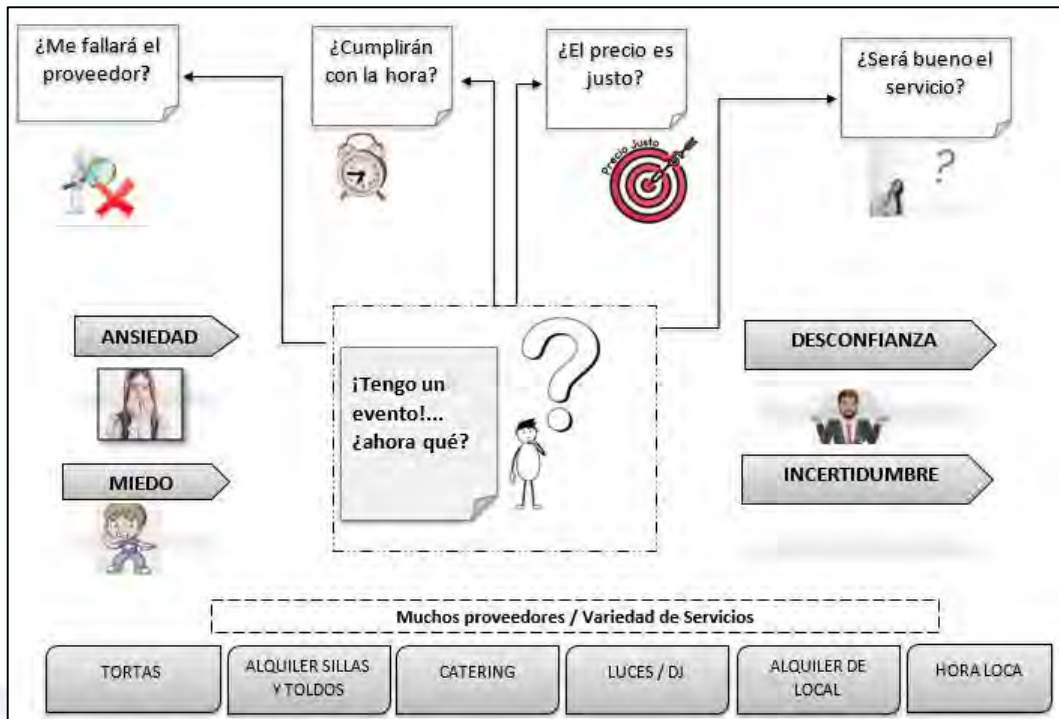


Figura 5. Maqueta del Problema.

Los comentarios más valiosos para mejorar el entendimiento del problema fueron:

- Identificar todas las dificultades que enfrenta un cliente para la toma de decisión final.
- Definir si se va a considerar eventos de todo tipo y contar con una clasificación óptima para los clientes.
- Identificar si el proceso actual también implica, indirectamente, una no óptima gestión del presupuesto: ¿los precios son un problema?

3.1.3 Perfil del usuario

El objetivo fue describir una reseña acerca de quién es el usuario objetivo, qué viene haciendo para superar el problema y definir un arquetipo a partir de sus patrones de comportamiento. Para esto se desarrolló el Lienzo Meta Usuario, que se muestra en la Figura 6 y también se definió el arquetipo de dos usuarios, que se presentan en la Figura 7.

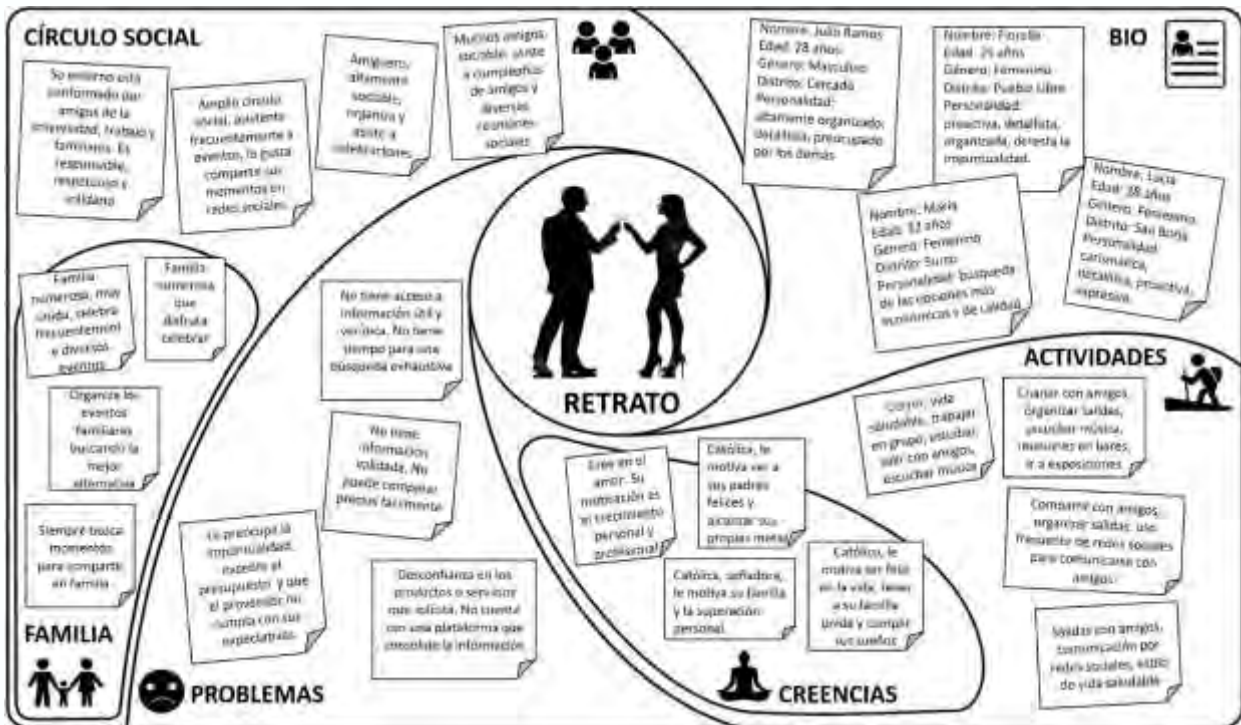


Figura 6. Lienzo Meta Usuario.



| | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|
| Bio: | JORGE |  | MERLY |  |
| EDAD: | 31 Años | | 25 años | |
| SEXO: | Masculino | | Femenino | |
| ESTADO CIVIL: | Soltero | | Casada | |
| DISTRITO: | San Juan Miraflores | | La Perla | |
| PERSONALIDAD: | Carismático, extrovertido, altamente sociable, preocupado por el bienestar de los demás y de los animales, fácil de hacer familia unida y cumplir con sus metas y objetivo profesional | | Comprometida con su familia, responsable con el trabajo, realiza Home office. Mantener la familia unida y dedicarle tiempo suficiente a su familia. | |
| MOTIVACIÓN: | No saber equilibrar el trabajo y la familia / amigos | | No saber equilibrar entre la familia / amigos | |
| FRUSTACIÓN: | Son 4 integrantes con una relación en base a la confianza, son solidarios y le gusta ayudar a los animales de la calle. | | Son 3 integrantes con una relación con base a la comunicación. El Principal interés es salud de sus seres queridos. | |
| FAMILIA: | El círculo amical más cerca es del trabajo y del MBA, que por la actividades comunes que tiene, realiza su vida social. | | El círculo más cercano son sus amigos del trabajo, solo que no interactúa mucho por ser mamá primeriza | |
| AMIGOS: | Se preocupa por el bienestar de sus seres queridos y la seguridad de los mismos. | | Se preocupa por la salud de ella y sus seres queridos, cuida los productos que consume su familia. | |
| PROBLEMAS: | Realiza deporte al aire libre, salir a correr por las mañanas, los fines de semana aprovecha en salir a pasear con sus perritos. | | Realiza deportes en familia, le gusta practicar deportes en familia, sale a correr al aire libre con su hijo. | |
| ACTIVIDADES: | | | | |

Figura 7. Arquetipo de Dos Usuarios.

3.1.4 Experiencia del usuario

El objetivo fue identificar los momentos críticos de la experiencia del usuario, para posteriormente identificar las principales necesidades. Para ello, se desarrolló el lienzo Mapa de Experiencia de Usuario que se muestra en la Figura 8.

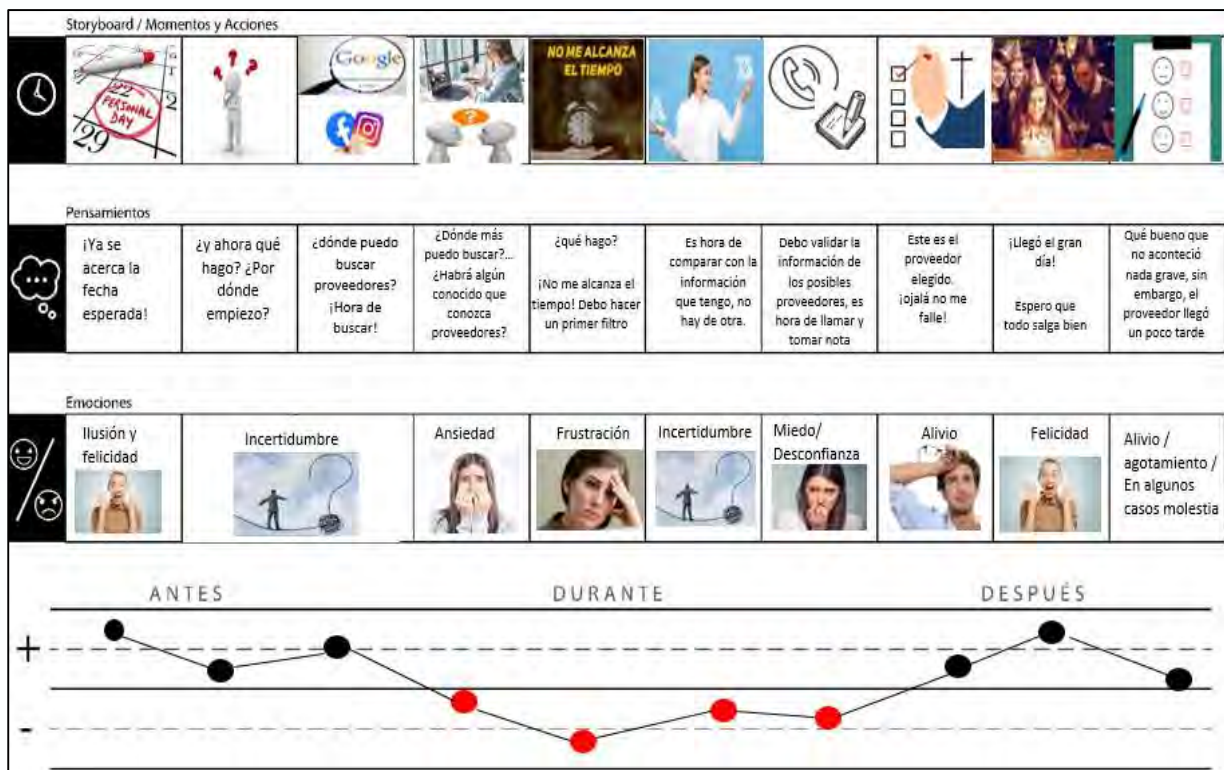


Figura 8. Mapa de Experiencia de Usuario.

Se identificaron cuatro momentos críticos que afronta el usuario. El primero es la búsqueda de proveedores consultando a amigos o a través de Google y Redes sociales; la emoción que sobresale en ese momento es la ansiedad. El segundo momento se da cuando, ya habiendo invertido mucho tiempo en la búsqueda, el usuario debe sí o sí tomar una decisión porque el tiempo apremia; la emoción que sobresale es la preocupación. El tercero acontece cuando, habiendo recopilado información, debe empezar a comparar lo que ofrece cada proveedor; en esa etapa le embarga la incertidumbre. El cuarto y último momento crítico identificado se da cuando el usuario debe comunicarse con los proveedores para validar información y decidir la contratación; en esa etapa la emoción que más sobresale es el miedo,

pues el usuario no está completamente seguro de la elección y teme que el proveedor no cumpla con sus expectativas o que le falle.

3.1.5 Idear

El objetivo fue definir el problema más relevante que se quería solucionar y las necesidades específicas del usuario. Para ello se desarrolló el Lienzo 6x6 que se muestra en la Figura 9.


| OBJETIVO: ¿ cuál es el problema más relevante que queremos solucionar? | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|
| Complejidad en tiempo y seguridad del proceso de búsqueda de proveedores para organizar un evento. | | | | | |
| ¡NECESIDADES ! | | | | | |
| ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? | | | | | |
| El usuario Necesita encontrar información sobre proveedores de eventos de manera rápida | El usuario necesita tener garantías del servicio | El usuario necesita tener certeza de que los precios son justos y que no está siendo timado. | El usuario necesita consejos sobre temáticas de eventos y otros tips. | El usuario necesita saber si va poder opinar sobre los proveedores, que su voz, que cuenta con experiencia, podrá ser escuchada | El usuario necesita monitorear la entrega de su servicio o producto. |
| ? PREGUNTAS GENERADORAS | | | | | |
| A partir de las necesidades plantear preguntar 6 preguntas | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cómo lograr que la búsqueda sea rápida, ágil y didáctica? | ¿Cómo asegurar al usuario que el proveedor cumplirá en brindar el servicio y no fallará? | ¿Cómo cerciorarse que usuario pague un precio justo? | ¿Cómo puede el usuario recibir ideas y consejos para organizar su evento? | ¿Cómo el usuario puede comentar el servicio recibido y dejar precedentes? | ¿Cómo permitir al usuario rastrear la entrega del producto o servicio? |
| Contar con una base de proveedores. | Establecer un proceso de selección de proveedores que indique el cumplimiento de ciertos requisitos. | Políticas de precios transparentes por parte de los proveedores. | Pedir sugerencias a sus amigos o familiares | Brindar comentarios en línea (página web del proveedor) | Coordinaciones mediante llamadas |
| Tener los servicios segmentados por tipo de evento | Establecer un mínimo de puntuación /calificación de los proveedores | Los proveedores deben manejar tarifas estándares y flexibles | Contar con contenidos sobre tips de eventos (brindados por los proveedores) | Colocar comentarios en redes sociales. | Mensajes por WhatsApp del proveedor reportándose |
| Tener a la mano filtros para acotar la búsqueda de acuerdo los requerimientos propios del usuario | Manejar un contrato de cumplimiento de servicio, indicando toda la información más relevante. | El proveedor debe ofrecer descuentos especiales de acuerdo al tipo de cliente y nivel de consumo. | Contar con videos dónde se dicten talleres básicos de organización de eventos | Colocar fotos que refuercen los comentarios (sean positivos o negativos) | Notificaciones Push |
| Acudir a ferias de eventos y así conocer distintos proveedores destacados. | | | Videos en vivo, stories de los eventos realizados | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Consolidar y centralizar información en un solo canal – la APP | APP que permita la calificación de clientes a proveedores y comentarios en línea sobre sus experiencias | Comparador en línea de precios y beneficios y otros atributos experiencias. | Contenidos con tips sobre cómo organizar un evento en redes sociales y APP, videos con expertos influencers. | Realizar comentarios en línea sobre el servicio brindado del proveedor. | Plataforma que permita monitorear la realización del evento, monitoreo de tiempos de inicio a fin |

Figura 9. Lienzo 6x6.

Problema más relevante: Complejidad en tiempo y confiabilidad del proceso de búsqueda de proveedores para organizar un evento.

- Primera necesidad: Centralización de proveedores de eventos y segmentación de servicios por tipo de evento.
- Segunda necesidad: Información del performance de los proveedores y que muestre la valoración de usuarios del servicio en el tiempo.
- Tercera necesidad: Comparación de forma sencilla y rápida los proveedores considerando algunos atributos como precio, calificación, entre otros.
- Cuarta necesidad: Asesoramiento para organización de eventos e información útil para garantizar la mejor experiencia.
- Quinta necesidad: Calificación sobre la experiencia con el servicio contratado a determinado proveedor.
- Sexta necesidad: Monitoreo online del estado del pedido.

3.1.6 Quick Wins

El objetivo fue analizar y priorizar acciones y asignar responsables para cada acción. Para ello, se trabajó la matriz “Costo-Impacto”, que se muestra en la Figura 10.

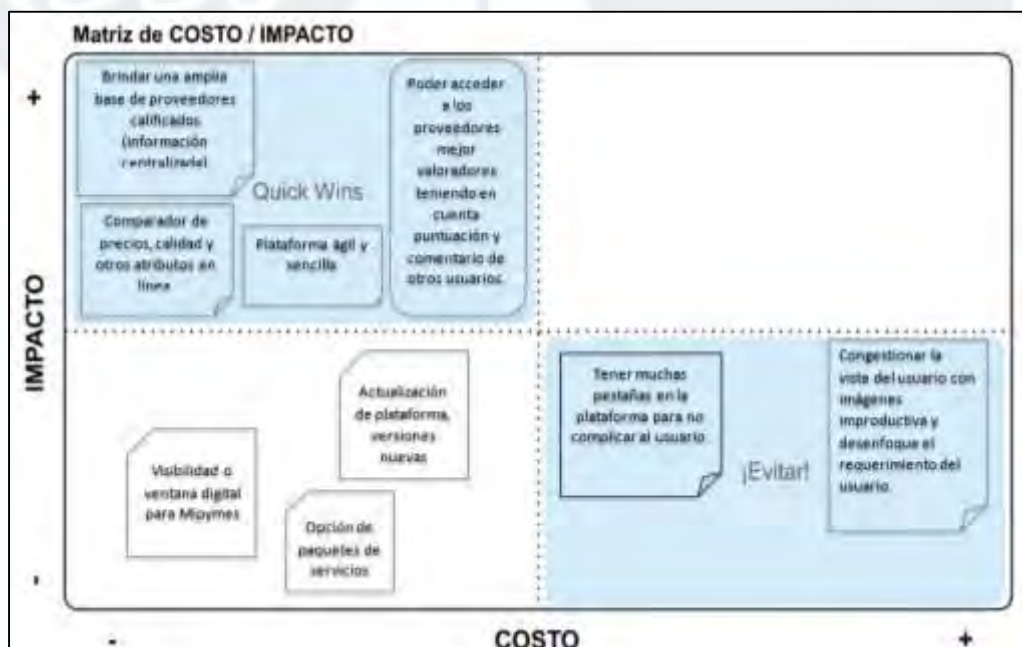


Figura 10. Matriz Costo Impacto.

Dentro de los Quick Wins seleccionados se obtuvo:

- Generar una amplia base de proveedores altamente calificados y confiables. Es importante porque una de las principales necesidades de los usuarios es tener confiabilidad cuando contrata a un proveedor (seguridad/tranquilidad).

- Clasificación del servicio según atributos basados en disponibilidad, precios, geolocalización y preferencias personales de cada usuario, para que encuentre lo que realmente está buscando de forma rápida.

- Ofrecer un ranking de proveedores. La confiabilidad de su búsqueda se basará en la puntuación y comentarios de otros clientes (valoración calidad-precio).

- Plataforma amigable para acceder a contratar el producto y/o servicio para que el usuario encuentre atractivo el espacio, un proceso rápido y sencillo.

Para la designación de actividades, se determinó los siguientes responsables:

- Arturo Valentín; cuenta con el perfil de Especialista de Riesgo y por su experiencia en banca; se le asignará la actividad de liderar el proceso de calificación y selección de proveedores para la plataforma.

- Vitalia Laredo; cuenta con un perfil financiero; se le asignará la actividad de definir las políticas de precios para los proveedores y validar la implementación de los atributos de clasificación en la plataforma digital.

- Leonidas Arteaga; cuenta con experiencia en gestión de proyectos y mejoramiento de procesos por ello liderará el desarrollo e implementación de la plataforma digital. Tiene como objetivo el cerciorarse que la herramienta sea amigable y cuente con todos los atributos necesarios para el fácil acceso y navegación.

- Nathaly Mendoza; cuenta con un perfil comercial, se le encargará la tarea de diseñar paquetes alternativos de eventos y negociará la pasarela de pagos.

3.1.7 Prototipo ágil

Se desarrolló un prototipo de papel, que se muestra en la Figura 11, el cual se testeó con usuarios quienes brindaron retroalimentación. Posteriormente, se desarrolló el lienzo “Blanco de relevancia”, que se muestra en la Figura 12.



Figura 11. Prototipo de papel.

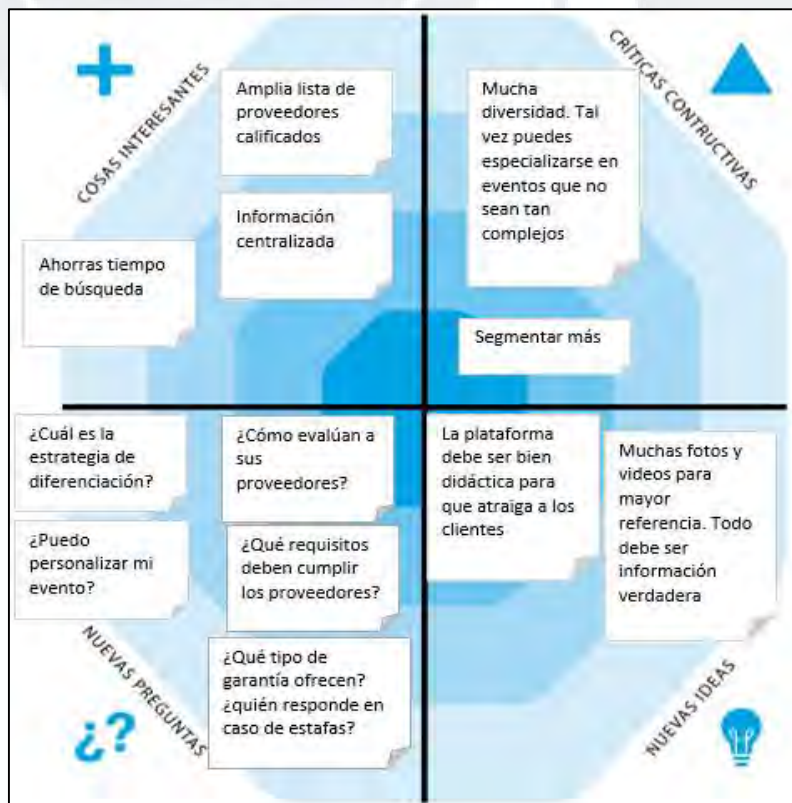


Figura 12. Blanco de Relevancia.

3.1.8 Propuesta de valor

El objetivo fue presentar de forma clara, cómo la solución atiende al problema del usuario. Para ello se desarrolló el Lienzo Propuesta de valor, que se muestra en la Figura 13.

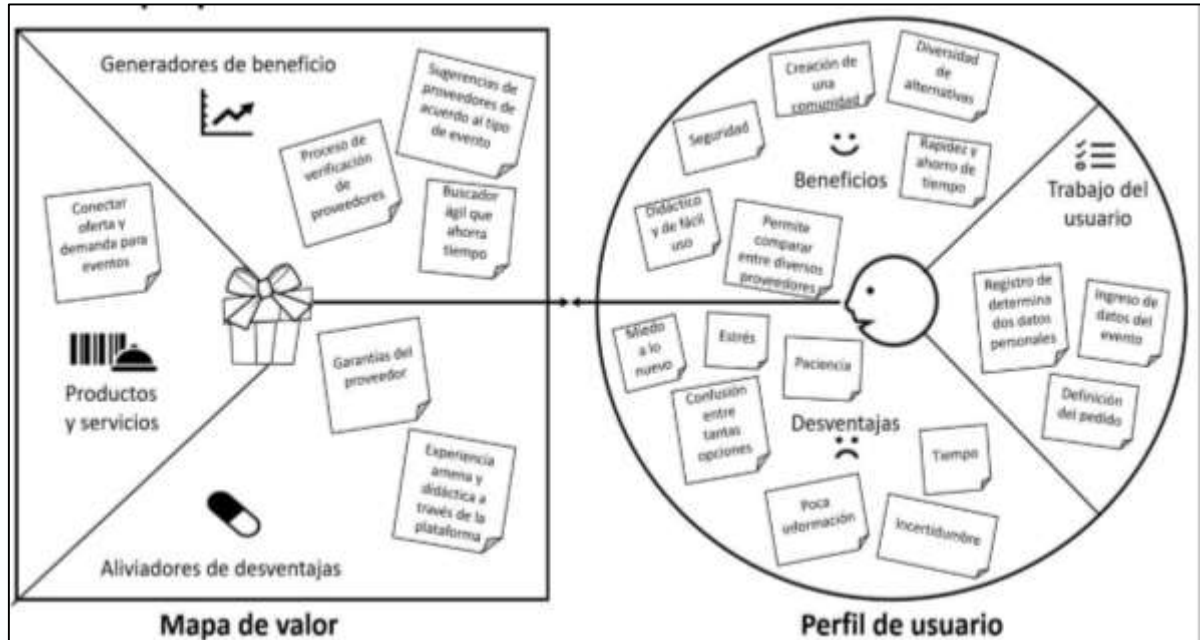


Figura 13. Lienzo Propuesta de Valor.

3.1.9 Marco Design Thinking

A lo largo del trabajo se desarrollaron las distintas etapas del Design Thinking. La primera etapa fue de *Empatía*, que se realizó a través de las entrevistas. El conversar con usuarios permitió conocer más sobre su perfil, problemas, necesidades y emociones al intentar organizar un evento. La segunda etapa fue de *Definición*, en la cual, luego de analizar todos los pain points relevados, se acotó el perímetro del proyecto a través de la definición de un problema específico. Realizar esto, permitió que los esfuerzos se focalizaran hacia este propósito. La tercera etapa fue de *Ideación*, en la cual, luego de evaluar resultados de las entrevistas y tener un brainstorming grupal, se plantearon distintas alternativas de solución, se evaluó el impacto y facilidad para construir una solución integral viable. La cuarta etapa fue de *Prototipado*. En esta etapa, se desarrolló primero un prototipo en papel y luego se hizo una iteración en la herramienta Marvel. La quinta y última etapa fue la de *Testeo*, en donde se

entrevistó a otros usuarios y se les hizo interactuar con los prototipos para obtener retroalimentación.

3.1.10 Marco de trabajo Lean Start Up

A continuación, se describirán las etapas de la metodología Lean Start Up.

a) Construir. Inicialmente, no se contaba con suficiente información y datos de mercado relacionados al problema. Un primer paso fue crear un Producto Mínimo Viable de forma rápida y dinámica, teniendo en consideración las características mínimas necesarias. El diseño debió ser amigable para facilitar el entendimiento de los entrevistados. Se desarrollaron los siguientes pasos:

- Definición del problema, situación actual y planteamiento inicial de posibles soluciones que permitan lograr los resultados esperados.
- Realización de la Matriz Meta-Usuario, a fin de definir el público objetivo.
- A través del Design Thinking, se logró prototipar una solución.
- El Mapa de experiencia del usuario permitió identificar diversos momentos críticos.
- Mediante el Lienzo Costo-Impacto se logró definir diversas actividades que permitieron asegurar éxitos rápidos a corto plazo, generando un gran impacto con el menor costo posible.

b) Medir. Para la construcción de un modelo de negocio sostenible, se consideraron tres actividades:

- Desarrollar y utilizar un producto mínimo viable para reunir información real sobre el punto de partida y cuál es la situación actual relacionada al sector.
- Realizar los ajustes y modificaciones necesarias a fin de optimizar el producto tomando en consideración los comentarios recibidos.
- Luego de evidenciar que se han realizado las modificaciones necesarias, se revisó si se requería contemplar cambios adicionales para lo cual se revisó el proceso nuevamente.

c) **Aprender.** En esta etapa se consideró una hipótesis, la cual sirvió para diseñar el producto, y validar si la hipótesis inicial fue la correcta o si se deberían hacer cambios importantes. Para esto, fue necesario sostener una mejora continua, tomando en cuenta los resultados de las entrevistas.

3.1.11 Modelo de negocio

Luego de haber trabajado las distintas metodologías ágiles se elaboró el Modelo de Negocio utilizando el Business Model Canvas (BMC) que se centra en el problema, la solución y las métricas a considerar con el objetivo de ofrecer una ventaja de diferenciación. Son nueve módulos: propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmento de clientes, alianzas estratégicas, actividades clave, recursos clave, estructura de costos y flujo ingresos, los que han sido evaluados y plasmados en la Figura 14.

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mypimes relacionados a la organización de eventos. ● Encargados de la plataforma virtual. ● Empresas encargadas de ferias de eventos. ● Entidades Financieras. ● Empresa de seguros. ● Clínicas y servicios de ambulancia. ● Empresas de procesamiento de pago. ● Agencia de Publicidad | <p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación y capacitación de proveedores ● Desarrollo de contenidos para clientes. ● Servicio de post venta. ● Mantenimiento de plataforma. ● Mejoras continuas de funcionalidad y atributos. ● Monitoreo de comportamiento de usuarios. ● Procesamiento de pago <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores con capacidades especiales. ● Plataforma digital e infraestructura tecnológica. ● Cloud Computing. ● Piezas gráficas | <p>Propuesta de valor</p> <p>Se brinda agilidad y confiabilidad para los usuarios interesados en desarrollar un evento a través de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Optimización de tiempo para la organización de un evento. ● Estandarización y búsqueda de eventos a través de comparador y cotizador. ● Provee información de proveedores calificados y capacitados. ● Calificación de proveedores de acuerdo a su récord. ● Interacción constante a través de los comentarios y experiencia d de clientes. ● Tracking de pedidos ● Contribuye al crecimiento y desarrollo de Mipymes vinculados al sector. | <p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asesoramiento a cliente y atención de consulta y reclamos. ● Participación en diversas ferias para eventos. ● Ofertas especiales los días festivos. ● Descuentos a clientes frecuentes. ● Programa de bonificación para miembros activos. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Website y APP Móvil (Plataforma digital). ● Social media: Facebook, Instagram, Twitter. ● Atención telefónica y mensajería instantánea (WhatsApp) ● Correo electrónico ● Boca a boca | <p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personas entre 20 - 45 años, que busquen realizar cualquier tipo de evento. ● Residentes de Lima Metropolitana. ● Nivel socio económico B y C. ● Personalidad sociable, empática y carismática. ● Asisten a eventos o reuniones sociales. |
| <p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos (planilla administrativa). ● Outsourcing contable. ● Recursos virtuales (costos de página web y aplicación móvil). ● Servicios para desarrollar software. | | <p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comisión por transacción cobrada al comprador y proveedor. | | |

Figura 14. Business Model Canvas

A continuación, se detallarán los principales componentes agrupados en los nueve bloques:

a) Segmento de clientes. Se ha establecido el siguiente perfil: género masculino y femenino; entre 20 y 45 años, nivel socio económico (NSE) B y C, residentes de Lima Metropolitana, de personalidad sociable, empática y carismática, que organizan o asisten a reuniones sociales de forma recurrente.

b) Relación con cliente. Se enviará periódicamente sugerencias de productos y/o servicios de acuerdo con los requerimientos y necesidades históricas del cliente, así como contenidos útiles para la organización de eventos. Asimismo, habrá un servicio de asesoramiento a clientes y atención personalizada donde los compradores y/o proveedores contarán con el soporte de un equipo especializado que buscará brindarle una solución sobre dudas o incidencias con los pedidos. También se desarrollarán ofertas en días especiales, festivos o que generen eventos importantes. Por último, se contará con un programa de bonificación para miembros activos, es decir, aquellos compradores y/o proveedores que tengan mayor participación en la comunidad de usuarios.

c) Canales. A través de la plataforma digital se dará la interacción entre proveedores, compradores y equipo de soporte. Se contará con redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube; los cuales serán medios para promocionar y recoger la voz de los clientes. Por último, se tendrá cuenta de WhatsApp y correo corporativo para cualquier contacto que se requiera.

d) Propuesta de Valor. Por un lado, se busca brindar agilidad y confiabilidad para los usuarios interesados en desarrollar un evento a través de una plataforma digital (aplicación móvil y website). Esta herramienta optimiza el tiempo en el proceso de organización de eventos mediante la centralización de información de proveedores, lo cual permite que la búsqueda de productos y/o servicios sea mucho más ágil, segura y dinámica. También facilita

el proceso de selección al contar con un cotizador y comparador de acuerdo a los requerimientos del usuario. Además, identifica los proveedores mejor valorados según opiniones y calificaciones de otros usuarios, reduciendo la incertidumbre y desconfianza. Asimismo, se ofrecerá celeridad en la contratación al contar con medios de pagos electrónicos y seguros. Por último, el proveedor estará en constante coordinación y mostrará el estado de los pedidos para que el usuario tenga la certeza y tranquilidad que todo va acorde con lo planificado. Al usar la plataforma se contribuye con el crecimiento y desarrollo de las Mipymes en Lima Metropolitana relacionadas al sector de eventos. Debido al impacto que éstas tienen en la economía y sociedad, se propone como valor adicional la evaluación y capacitación periódica a las Mipymes involucradas, la misma que será brindada por los socios accionistas.

e) Actividades claves. Será fundamental la evaluación de proveedores, ya que la confiabilidad es un pilar del modelo de negocio, en ese sentido, en el assesment se debe hacer cumplir ciertos estándares para garantizar la mejor experiencia y satisfacción por parte de los usuarios. Una vez admitidos, es importante la gestión legal para definir cláusulas de compromiso y responsabilidad por parte del proveedor con los clientes. Otra actividad clave es desarrollar contenidos que aporten valor para los usuarios en cuanto a desarrollo de eventos y celebraciones. Asimismo, es importante ejecutar un servicio personalizado de atención (donde prime la calidez y agilidad) para la post-venta y/o para casos de incidencias con la plataforma.

También es importante que la plataforma digital tenga un diseño enfocado en el usuario, para lo cual se hará un mantenimiento permanente y desarrollo de mejoras que permitan ir evolucionando positivamente. Asimismo, será importante monitorear el comportamiento de los usuarios para ir desarrollando estrategias que permitan tener mayor uso y mejor

experiencia en la plataforma. Esto permitirá que la comunidad de clientes incrementa, así como la cantidad de transacciones.

f) Recursos claves. Se toma en consideración como recursos claves los colaboradores con talento y conocimientos específicos en gestión, diseño y tecnología (expertos en los campos de User Experience, Human Center Design y Desarrollo de TIC's.). Asimismo, la infraestructura tecnológica que permitirá ejecutar las funcionalidades mencionadas previamente. Por último, las piezas gráficas permitirán posicionar el emprendimiento en los distintos canales y generar interacción con los usuarios.

g) Socios claves. Empresas Mipymes proveedoras de productos y/o servicios (socios principales) que tienen la oportunidad de participar en un espacio digital y desarrollar más su mercado, empresas encargadas de ferias de evento para hacer publicidad a la plataforma. Bancos para desarrollar en forma conjunta la bancarización de las empresas Mipymes (abrir cuentas bancarias para la recaudación de los ingresos generados como parte del negocio), se podrían desarrollar beneficios bancarios especiales para este colectivo. Asimismo, serán importantes las agencias de publicidad para fomentar la expansión de la comunidad de proveedores y compradores afiliados a la plataforma y también las empresas aseguradoras en caso los clientes quieran contar con un servicio adicional para asegurar el desarrollo de su evento.

h) Estructura de coste. Planilla administrativa compuesta por especialistas de los siguientes campos: Comercial, TI, UX/UI, Marketing Digital y Soporte al Cliente. Asimismo, están los costos por recursos virtuales, costos de la página web y aplicación móvil (Dominio y Host) y, finalmente, los costos de los celulares y planes de telefonía móvil.

i) Fuente de ingreso. Los principales ingresos se generan por una comisión por transacción cobrada al comprador y proveedor, la misma que será un porcentaje del monto a facturar.

3.2 Aplicación de los elementos de la investigación científica para mejorar la solución del problema

A continuación, se presentarán los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a usuarios potenciales y a microempresarios relacionados al sector de eventos.

3.2.1 Análisis cuantitativo de clientes potenciales

Durante el mes de abril de 2020 se desarrolló la ‘Encuesta – Nueva Plataforma de Organización de Eventos’ a través de Google Forms (Ver Apéndice E). El estudio realizado sobre la idea de negocio ha contemplado un muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia. Este es aquel en el que se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad de los investigadores. Entre los beneficios de este tipo de muestreo está el poder aplicarlos de forma rápida y económica, ya que se basa en la red de contactos cercana de los investigadores. Este tipo de método se suele utilizar en las fases de exploración de una investigación con el objetivo de generar hipótesis o para estudios concluyentes, pero con alto grado de inexactitud. Para el análisis de datos, se obtuvo la participación de 60 mujeres y 37 hombres, residentes de Lima Metropolitana, entre 20 y 45 años, quienes han organizado algún evento durante los últimos tres años y usan diferentes aplicaciones móviles para contratar servicios. (Ver Apéndice F).

Como se observa en la Figura 15, los eventos que se organizan con mayor frecuencia son cumpleaños (33%) y reencuentros o reuniones sociales de amigos / familiares (24%). En un porcentaje menor al 10% se obtuvo eventos, reuniones de trabajo, baby shower, fiestas infantiles, matrimonios, bautizos, despedidas de solteros, aniversarios y talleres educativos. Asimismo, en el proceso de organización de eventos, los participantes indicaron que suelen realizar determinadas actividades como: selección y contratación de proveedores, compra de insumos, decoración y catering. Solo el 28% de encuestados señaló que se encarga de la planificación total de los eventos que organiza.

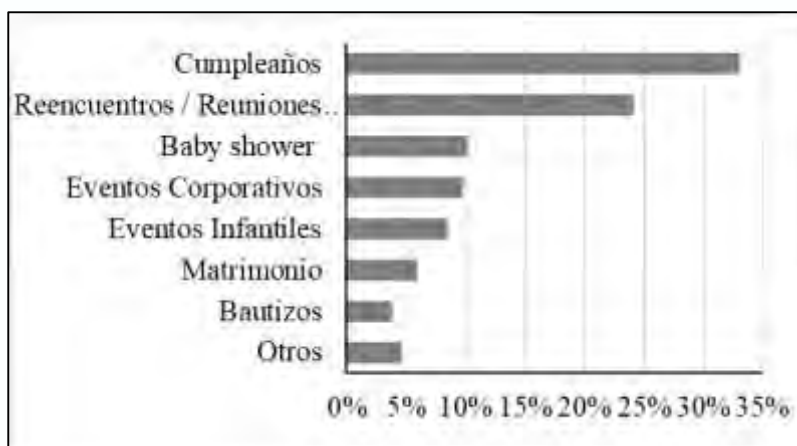


Figura 15. Resultados de Encuesta – Eventos más frecuentes.

Respecto al dinero promedio que se gasta en la organización de un evento, se obtuvo que el 40% de encuestados gasta entre S/500 y S/1,000 por evento, el 22% gasta menos de S/500, el 19% gasta más de S/2,000. El 18% restante, gasta entre S/1,000 y S/2,000. Por otro lado, se obtuvo que los encuestados recurren a diferentes fuentes de información para buscar proveedores. Como se observa en la Figura 16, el 32% de encuestados utiliza Redes Sociales como Instagram, Facebook o Twitter para la búsqueda de proveedores, el 31% solicita recomendaciones a amigos o conocidos, el 17% solicita referencias a familiares y el 15% busca información a través de Google.

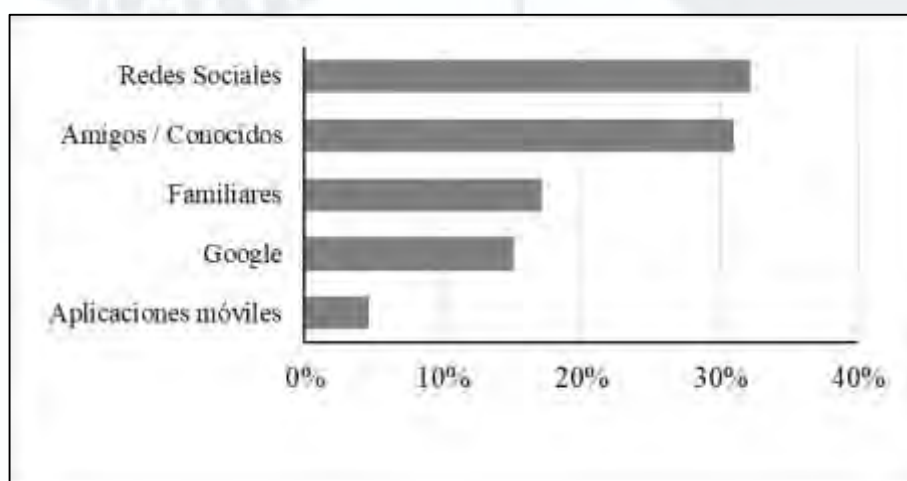


Figura 16. Resultados de Encuesta – Búsqueda de Proveedores.

Teniendo en cuenta que la búsqueda de proveedores es un proceso que requiere de tiempo, se identificó que el 46% de los encuestados dedica entre una y dos semanas a buscar información sobre proveedores, al 26% le toma más de dos semanas y el 68% prefiere visitar

personalmente al proveedor antes de contratarlos. Por otro lado, el 32% prefiere realizar toda coordinación por vía telefónica, mensajería instantánea o correo electrónico.

Dentro de los principales inconvenientes identificados al contratar a un proveedor de eventos, se observó que el 36% ha sufrido problemas con el horario de entrega, el 30% recibió productos o servicios de baja calidad, el 17% manifestó que el proveedor incumplió con la entrega final del producto o servicio solicitado y un 14% manifestó inconvenientes con la orden de compra. Sólo el cuatro por ciento de encuestados confirmó no haber atravesado una mala experiencia. Del mismo modo, se observó que la decisión de contratar a un determinado proveedor se ve influenciada por variables como: la calidad del producto o servicio, recomendaciones de terceros, el precio y la experiencia del proveedor.

Por otro lado, el uso de aplicaciones móviles es frecuente en la mayoría de encuestados. El 31% utiliza apps como Uber, Taxi Beat o Cabify para contratar servicios de taxi, el 25% solicita comida por delivery a través de Glovo o Uber Eats, el 23% utiliza aplicaciones móviles de e-commerce y el 20% contrata servicios aéreos o paquetes turísticos. Asimismo, el 69% de la muestra consideró que tiene una 'buena experiencia' en la contratación de servicios por medio de aplicaciones, el 16% brindó una calificación de 'muy buena', mientras que el 15% calificó su experiencia como 'regular'.

En esta misma línea, el 92% de encuestados consideró que la creación de una plataforma digital para organizar eventos le sería de gran utilidad, mientras que el ocho por ciento consideró que esto no le sería útil debido a que prefieren organizar eventos de manera personal con sus proveedores de confianza. En otros casos, se manifestó que contratar un servicio por medio de una plataforma digital involucraría un mayor gasto de dinero.

Asimismo, el 91% de encuestados señaló que organizaría un evento o celebración a través de una plataforma digital, sin embargo, existen determinadas celebraciones que no serían

organizadas por este medio, tales como: matrimonios (37%), eventos corporativos o reuniones con compañeros de trabajo (25%) y bautizos (15%).

La Figura 17 muestra los principales atributos que debe tener una plataforma para eventos desde la perspectiva de los encuestados. Entre las principales funcionalidades se obtuvo: rango de precios (21%), fotos y/o videos de los productos o servicios ofrecidos (21%), registro de comentarios o recomendaciones de otros usuarios (20%), puntuación de proveedores (18%), filtro de proveedores por ubicación (12%), mientras que el nueve por ciento consideró otras funcionalidades como chatbots o tracking del pedido.



Figura 17. Resultados de Encuesta – Atributos para la nueva Plataforma.

Finalmente, el 56% de encuestados está de acuerdo en pagar un adicional por contratar a proveedores de eventos mediante una plataforma digital, resaltando el ahorro de tiempo y la mayor confianza en la selección de proveedores, sin embargo, el 44% no está a favor de dicho cobro, señalando principalmente que se puede conseguir información gratuita a través de Google o diferentes Redes sociales y en algunos casos, se argumenta que el pago adicional debería ser asumido por el proveedor.

3.2.2 Análisis cualitativo de clientes potenciales

Para el análisis cualitativo de información, se diseñó la Guía de Entrevista ‘Nueva Plataforma para eventos’ (Ver Apéndice G), la misma que fue aplicada a un total de 31 personas entre 20 y 45 años de edad (Ver Apéndice H). El objetivo de esta metodología es conocer aspectos detallados sobre la organización de eventos, así como la relación y

experiencia de uso que mantienen con diferentes aplicaciones digitales a fin de identificar necesidades insatisfechas. Dentro de los principales hallazgos se obtuvo:

- El dinero que se gasta al organizar un evento, está en función del presupuesto, la situación económica de cada persona, la magnitud del evento y el número de invitados, mientras que el tiempo dedicado a la búsqueda del mejor proveedor suele ser el principal problema identificado, ya que el proceso de búsqueda puede tomar varios días.
- Solicitar recomendaciones a amigos, conocidos o familiares suele ser muy frecuente entre los entrevistados ya que les genera mayor seguridad y confianza. Las fotos y videos publicados en las Redes Sociales del proveedor, así como los comentarios y la puntuación de otros usuarios, son muy valorados a la hora de tomar una decisión.
- Visitar a los proveedores, antes de contratarlos, garantiza mayor seguridad, permite aclarar cualquier duda de manera inmediata y facilita la negociación del precio final. Aquellos que no suelen visitar a los proveedores, señalan que toda coordinación es principalmente por teléfono debido a que no cuentan con tiempo suficiente.
- Se resalta que en gran parte de los entrevistados no existen casos de malas experiencias, principalmente porque recurren a proveedores recomendados. Asimismo, la mayor parte de los entrevistados se mostró a favor de la existencia de una plataforma para eventos que les facilite la búsqueda de proveedores en el menor tiempo posible.
- Dentro de los atributos más valorados que debe tener la plataforma para eventos, se encontró: una presentación clara del proveedor, visualización de los comentarios (positivos y negativos) de otros usuarios, fotos y/o videos de los productos o servicios, puntuación del proveedor, filtros por tipo de evento y la geolocalización del proveedor.
- Las personas que no están a favor de realizar un pago adicional por buscar proveedores mediante la plataforma para eventos, señalaron que pueden conseguir información gratuita mediante Internet y Redes sociales. En algunos casos, manifestaron que dicho pago debería

ser asumido por el proveedor dado que puede incrementar el gasto final, sin embargo, resulta importante tener en cuenta que la mayor parte de estas personas utiliza plataformas móviles de servicios de taxi, hospedajes y/o pasajes aéreos, cuyo sistema de pago contempla el cobro de una comisión por transacción.

3.2.3 Análisis cualitativo de proveedores para eventos

Para el análisis cualitativo de proveedores de eventos, se realizó un total de cuatro entrevistas a microempresarios peruanos que mantienen como mínimo ocho años de experiencia en el rubro de organización de eventos (Ver Apéndice I). Estas empresas consideran la recomendación boca a boca como el factor fundamental para llegar a más clientes y su principal estrategia comercial, dejando de lado el uso de un canal digital adecuado. Por el momento, el uso de Redes sociales como Facebook e Instagram es muy recurrente, sin embargo, se observó que el perfil tecnológico de estos emprendimientos aún se encuentra en proceso de adaptación a las nuevas tecnologías.

El principal desafío al que se enfrentan estos cuatro microempresarios, es la forma de mantener su negocio durante el actual Estado de emergencia. Además, coinciden en que entender lo que el cliente realmente desea, es un proceso complejo al que deben enfrentarse a diario. Para ellos, ver clientes felices es sinónimo de haber realizado un buen trabajo. Por otro lado, los malos entendidos que existen cuando un cliente no es transparente con la información que brinda, suelen originar que el evento no salga como se había planificado.

3.3 Definición de la solución al problema

La solución fue plasmada en un prototipo que ayudó a aterrizar el modelo de negocio. A partir del mismo, se desarrollaron las principales pantallas las cuales fueron sometidas nuevamente a retroalimentación obteniendo los siguientes resultados por sección:

a) **Introducción.** Para esta sección se prototiparon tres pantallas donde se da la bienvenida al usuario, se puede loggear o crear una cuenta y le se comenta los principales pasos para organizar un evento. La Figura 18 muestra el diseño de esta sección.

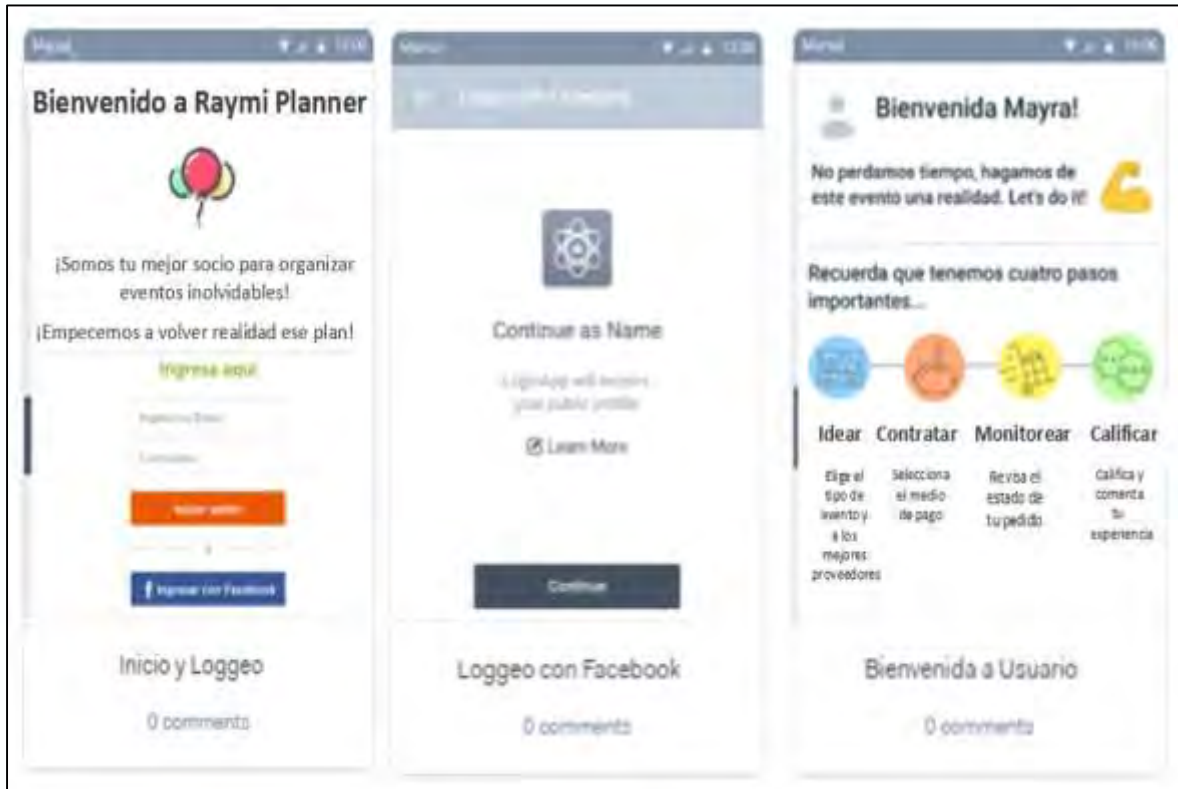


Figura 18. Raymi Planner – Sección de Loggeo

b) **Etapa Idear.** Para esta sección se diseñaron cuatro pantallas donde se hacen preguntas sobre el tipo de evento, fecha, ubicación y cantidad de invitados o asistentes. En base a ello, la plataforma brinda una relación de proveedores y permite comparar distintas opciones por precios y calificaciones de los proveedores, tal como se aprecia en la Figura 19.



Figura 19. Raymi Planner – Sección Idea.

c) **Etapa Contratar.** Para esta sección se elaboraron cinco pantallas donde se muestra un resumen del evento e ítems seleccionados, precios por proveedor, monto total a pagar, selección de medio de pago, registro de tarjeta de crédito o débito, confirmación de pago, aceptación de términos y el mensaje de confirmación sobre la compra. La Figura 20, muestra las cinco pantallas de esta etapa.



Figura 20. Raymi Planner - Sección Contratar.

d) **Etapa Monitorear.** Para esta sección se elaboró una pantalla en la que el usuario puede ver la cantidad de horas para el inicio de su evento. Asimismo, muestra la distancia y

recorrido que siguen los proveedores y pedidos hasta el punto de ubicación del evento (ver Figura 21).



Figura 21. *Raymi Planner - Sección Monitor*

e) **Etapa Calificar.** Para esta sección, se elaboró una pantalla en la que el usuario puede calificar y comentar sobre los proveedores que participaron en el desarrollo del evento, tal como se observa en la Figura 22



Figura 22. *Raymi Planner - Sección Calificar.*

3.4 Discusión sobre la innovación disruptiva en la solución al problema

3.4.1 Sobre la innovación en la solución

El consumidor peruano, cada vez más, ha ido sofisticando la organización de sus eventos. En estas celebraciones, donde generalmente está rodeado de amigos y/o familiares, ha ido incorporando el uso de más servicios y diversas tecnologías durante el proceso de organización, con el fin de obtener mejores momentos para sus invitados. Hoy en día, existen personas especializadas y capacitadas en la planificación, organización y ejecución de eventos o celebraciones: los Event Planner; quienes no solo se encargan del proceso de organización y revisión de los detalles para tener la celebración perfecta, sino que, además manejan de forma confidencial, todos los proveedores sugeridos que cualquier cliente podría necesitar. Asimismo, la tarifa que usualmente cobran por la prestación de sus servicios, suele ser alta y muchas veces escapa del presupuesto de un cliente.

Gran parte de la búsqueda de información de los peruanos, se realiza a través del uso de un dispositivo móvil y el acceso a Internet. La Encuesta Nacional de Hogares realizada por INEI (2020) señala que, a finales del 2019, en el 92.6% de los hogares peruanos existe al menos un miembro que cuenta con un dispositivo móvil. De manera similar, en el 96.4% de los hogares de la ciudad de Lima, existe al menos un miembro con un teléfono celular. Con respecto al acceso a Internet, se identifica que el 61.6% de la población mayor a 6 años, accede a este servicio y más del 75% de la población entre 19 y 40 años, resultan ser los mayores usuarios del servicio de Internet (INEI, 2020).

Por otro lado, resulta importante destacar el crecimiento que el comercio electrónico ha logrado tener en el país durante los últimos años. La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPACE, 2020) sostiene que, durante el 2019, se movieron cuatro mil millones de dólares, lo cual representa un crecimiento de casi 15 veces durante los 10 últimos años. Esta alternativa se ha convertido en una ventana de difusión adecuada para un gran número

de empresas en el país, pues les permite llegar a un mayor número de clientes, y en muchos casos sin la necesidad de contar con un espacio físico para operar.

Teniendo en cuenta el crecimiento del comercio electrónico y el acceso a los servicios de telefonía móvil e Internet en el país, resulta importante destacar que el modelo de negocio planteado en el presente trabajo, busca desarrollar una solución innovadora a través de la creación de una plataforma digital, que contribuya a la organización de diversos eventos y/o celebraciones de manera fácil, dinámica, transparente y entretenida para los usuarios.

Asimismo, se busca romper el paradigma que existe sobre *la confidencialidad de información* de buenos proveedores y, por el contrario, se busca difundir, los diversos productos o servicios ofrecidos por Mipymes de Lima Metropolitana.

El uso de un canal digital adecuado es una gran ventaja para este sector empresarial, pues permite obtener mayor conectividad y exposición frente a clientes de diferentes distritos, desarrollando una comunidad donde se pueda compartir información abiertamente y más allá del uso tradicional de Redes sociales. De esta forma, se pone al alcance de los usuarios, una gran lista de proveedores, que han sido previamente seleccionados y son agrupados teniendo en cuenta diferentes filtros establecidos como geolocalización, precio, tipo de evento, entre otros.

Asimismo, la calidad de los proveedores será juzgada por cada usuario, quien podrá establecer una calificación y/o comentario luego de recibir el producto o servicio contratado. Esta información servirá de referencia para otros usuarios al momento de decidirse por un proveedor determinado. De esta forma, se incentiva también que las empresas brinden su mejor esfuerzo en satisfacer las necesidades y exigencias de los usuarios, eliminando el paradigma de que solo las grandes empresas son referentes de calidad y confianza.

Es importante tener presente que, en el entorno peruano, existen Mipymes que también poseen buenos estándares de calidad pero que a la fecha aún no cuentan con los medios o

herramientas adecuadas para masificar su alcance. Finalmente, teniendo en cuenta la coyuntura actual producto de la Covid-19, resulta importante establecer herramientas que contribuyan a la recuperación del comercio electrónico, pero sobre todo a la reactivación de determinados negocios dedicados al sector, es por ello que se ha establecido una relación de eventos que se pueden desarrollar de manera virtual frente a un escenario de aislamiento social (Ver Apéndice J). Esto permite conseguir la participación de un grupo de emprendedores relacionados a la organización de eventos, quienes pueden ofrecer sus productos y/o servicios a través del comercio electrónico y el desarrollo de la tecnología.

3.4.2 Sobre la disrupción en la solución

La solución propuesta se convierte en una idea disruptiva, dado que busca establecer una nueva forma de buscar y contratar proveedores de eventos en el país a través de una plataforma digital, de tal manera que se pueda solucionar el gran problema que existe en torno a la dispersión de información sobre proveedores. Actualmente existe una larga lista de alternativas o proveedores, a quienes se les puede encontrar en Google o diversas Redes Sociales pero que, involucran largas horas de búsqueda y sobre todo de mucha paciencia por parte de los usuarios.

Hacer uso de Internet o una Red social, se ha convertido en un paso bastante frecuente a la hora de buscar información, sin embargo, esta forma tradicional hace que la elección del cliente sea un proceso complejo, difícil y muchas veces incierto debido a que no se tiene la información suficiente sobre la experiencia del negocio o las características detalladas del producto o servicio que este puede ofrecer. En ese sentido, el presente modelo de negocio propone transformar el proceso de búsqueda de información, de manera más útil, en menor tiempo y a través de una sola herramienta.

El avance tecnológico facilita la creación de Raymi Planner como una plataforma móvil multi eventos que a su vez genera muchos beneficios para las Mipymes del sector ubicadas

en Lima Metropolitana. Cada vez más son los emprendedores que encuentran una gran oportunidad de difusión y crecimiento de su negocio a través de una plataforma digital dado que aporta múltiples funcionalidades para llegar más rápido a clientes potenciales.

3.5 Discusión sobre la exponencialidad de la solución

La implementación de una plataforma digital para organizar eventos con éxito, es una propuesta atractiva debido a que reemplazará la búsqueda de proveedores en páginas de Internet; proceso que demanda tiempo y genera inseguridad en los usuarios. La herramienta brinda proveedores calificados, visibilidad de comentarios y recomendaciones de otros usuarios y facilita la comparación de precios. Se trata de una herramienta de fácil acceso a los consumidores y que, además repercute de manera positiva en los proveedores; quienes se afiliarán para ofrecer sus bienes y servicios por medio de este canal digital.

Los activos utilizados en la organización de un evento, no son parte de Raymi Planner, por ello se facilita el crecimiento y dinamismo del plan de negocio ya que los proveedores seleccionados serán quienes se encarguen de otorgar los productos o servicios solicitados, incluido los activos que se requieren para el desarrollo del evento. Esto permite solucionar la complejidad que existe en torno a la búsqueda de proveedores de eventos a través de un negocio exponencial.

Por otro lado, el mundo atraviesa una era marcada por la tecnología que ha impactado en la forma en la que muchas personas trabajan, viven y se relacionan. Schwab (2016) sostuvo que esta nueva etapa es la cuarta revolución industrial y se caracteriza por los grandes avances que derrumban las divisiones entre lo físico, biológico y digital. En consecuencia, la forma de interacción entre consumidores y empresas ha cambiado considerablemente gracias al uso de la tecnología, lo cual contribuye de manera favorable para el crecimiento exponencial del negocio.

Un estudio realizado por Ipsos (2015) señaló que el 84% de la población en zonas urbanas cuenta con un Smartphone. De esta cifra, el 41% lo utilizó para la búsqueda de información mientras que el 33% realizó compras desde su teléfono celular. Esta cadena de oportunidad, resulta relevante considerando el modelo de negocio propuesto, debido a que las personas hacen gran uso de dispositivos móviles a diario, asimismo es un medio por el cual las empresas buscan llegar a más consumidores.

Hoy en día, las redes sociales y plataformas digitales son una ventana eficiente para la exposición de empresas relacionadas al sector de eventos, ya que les permite dar a conocer sus promociones y toda la información relacionada a sus productos y/o servicios. Esto asegura que el modelo de negocio propuesto se masifique y escale de forma rápida entre los usuarios. Además, considerando las estrategias de marketing vía redes sociales se facilita el crecimiento exponencial del proyecto.

3.6 Discusión sobre la sostenibilidad de la solución

3.6.1 Sostenibilidad social

El proyecto apunta a ser un modelo de negocio sostenible que mantiene un equilibrio entre los factores medioambientales, económicos y sociales. El reto será consolidarse como una empresa sustentable y sólida financieramente. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) serán una guía para identificar y medir los impactos sociales y medioambientales, de tal manera que aporten valor a la sociedad.

a) Objetivos de Desarrollo Sostenible. El modelo de negocio propuesto, se alinea con dos de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible: ‘Empleo digno y crecimiento económico’ y ‘Reducción de desigualdades’. Sobre el objetivo de Empleo Digno y Crecimiento Económico, se busca promover políticas que estén orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las micro,

pequeñas y medianas empresas. El modelo de negocio propuesto permite que las Mipymes que ofrecen servicios vinculados a la organización de eventos puedan disminuir su tasa de mortalidad, mejoren sus competencias digitales y fomenten su desarrollo y crecimiento.

Sobre el objetivo de Reducción de Desigualdades, se debe tener en cuenta que una de las metas es potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. Si bien las desigualdades entre países han ido disminuyendo en los últimos años, aún queda mucho por hacer para eliminar las barreras que impiden la igualdad de oportunidades en todas las personas que deciden emprender un negocio propio.

b) Contribución al desarrollo de las Mipymes. América Latina tiene grandes retos en cuanto al fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas. El desarrollo y crecimiento de economías de la región tienen desafíos implícitos en los procesos de transformación de los sistemas. En ese sentido, los países deben poder generar principios y condiciones que permitan que estas empresas puedan crecer. Esta labor no solo depende de políticas del Gobierno, sino de un esfuerzo integral con el sector privado en el que el desarrollo de las Mipymes es importante para contribuir a la sostenibilidad.

Un estudio realizado por Ernst & Young (EY, 2019) reveló que el 81% de las empresas peruanas opinan que las herramientas tecnológicas con las que cuentan, no les permite tener agilidad y flexibilidad para generar ventajas competitivas en el mercado. En la actualidad, en Lima Metropolitana existen Mipymes, incluyendo a las vinculadas con la organización de eventos, que no cuentan con una tecnología digital (plataforma) que les brinde una vitrina de exposición a mayor escala de los productos o servicios que ofrecen, y una mayor interactividad con sus clientes. Como ejemplo de empresas de este tipo están los proveedores dedicados a la preparación de bocaditos y tortas, alquiler de toldos, shows o espectáculos, fiestas infantiles, alquiler de local, entre otros.

La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP, 2018, párr. 2) señaló “Los clientes son la pieza fundamental de cualquier negocio y es en ellos en quienes recaen todos los esfuerzos corporativos. Tener un modelo de negocio basado en lo digital nos obliga a abrir espacios de comunicación en plataformas online”. A pesar de la importancia de las tecnologías digitales en el mundo empresarial, las empresas peruanas aún no alcanzan niveles de madurez digital y, por ende, aún tienen un gran reto de transformación en este campo. EY (2019) señaló que el 63% de las compañías peruanas está en ruta hacia una madurez digital, el 27% tiene un avance incipiente, mientras que solo el 10% alcanzó niveles de madurez digital significativos en su proceso de transformación digital.

Es importante considerar que el desarrollo de este proyecto involucra el trabajar con las Mipymes de Lima Metropolitana relacionadas al sector de eventos. En ese sentido, se ha propuesto desarrollar un programa de capacitación en el que se les otorgue herramientas para mejorar las capacidades empresariales de tal manera que les permita ampliar su cartera de clientes y fortalecer su propuesta de valor. Esta capacitación está planteada para abarcar los siguientes módulos: Habilidades Gerenciales, Planteamiento, Ventas, Marketing Digital, Gestión Financiera y Logística.

3.6.2 Sostenibilidad financiera

A continuación, se presentarán los análisis realizados para evaluar, desde una perspectiva financiera, la viabilidad del modelo negocio. Los principales cálculos que se realizaron fueron: demanda potencial, inversión, proyección de ventas, proyección de costos, proyección flujo de caja económico e indicadores de rentabilidad. Asimismo, cabe indicar, que se utilizaron algunos supuestos económicos-financieros generales para la valoración financiera del proyecto, los cuales se pueden revisar en el Apéndice K.

a) Demanda Potencial. La demanda potencial se estableció considerando las transacciones de los usuarios finales (mercado objetivo) y las suscripciones a la plataforma de

los proveedores que ofrecen los servicios de eventos (socios estratégicos). En la Tabla 1 se indica la demanda potencial del primer año para ambos casos. El cálculo detallado de la demanda potencial del usuario se puede observar en el Apéndice L, mientras que el cálculo detallado de la demanda potencial de proveedores se encuentra en el Apéndice M.

Tabla 1

Demanda Potencial en el Primer Año

| Demanda potencial (Año 1) | | |
|----------------------------------|--|--------------|
| Usuarios | Clientes que concretan transacciones / Compras | 5,512 |
| Proveedores | Mipymes suscritas en la APP | 2,273 |

b) Inversión inicial y Capital de trabajo. La inversión inicial consta de los siguientes gastos: compra de activos tangibles e intangibles, diseño del logo, diseño de línea gráfica, compra de equipo móviles, gastos de constitución de la empresa y planilla pre operativa durante tres meses. En la Tabla 2 se presenta la estructura de la inversión, cuyo monto previsto el primer año es S/ 149,907. La fuente de financiamiento proviene en su totalidad, de los socios del negocio. El monto necesario será la inversión inicial para la implementación.

Tabla 2

Inversión Inicial

| Tipo Inversión | Concepto | Cantidad | Importe Unitario | Total (S/) |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|
| Activos Tangibles | Laptops Gama Media | 4 | 1,349 | 5,396 |
| Activos Tangibles | Laptops Gama Alta | 4 | 1,899 | 7,596 |
| Activos Intangibles | APP Móvil | 1 | 45,000 | 45,000 |
| Activos Intangibles | Página Web | 1 | 3,549 | 3,549 |
| Patente-Marca | Diseño de Logo | 1 | 300 | 300 |
| Otros | Diseño de línea gráfica | 1 | 250 | 250 |
| Constitución de la empresa | Gastos para constituir la empresa | 1 | 650 | 650 |
| Otros | Equipos celulares | 5 | 449 | 2,245 |
| Capital del trabajo | Planilla Administrativa (3 Meses) | 3 | 28,307 | 84,921 |
| TOTAL | | | | 149,907 |

Nota. Presupuesto expresado en Soles (S/).

La información detallada de la inversión requerida se encuentra en el Apéndice N, mientras que el sustento de cada gasto considerado en la inversión, se registra en el Apéndice O.

c) Proyección de Ventas. La fuente de ingreso está definida por la *comisión por transacción* de compra concretada que se cobra tanto al usuario como al proveedor. Cabe indicar que, para calcular las proyecciones de ventas, se consideró una lista de precedentes y supuestos que se encuentran en el Apéndice P. La Tabla 3 presenta la proyección anual de ingresos.

Tabla 3

Proyección de Ventas

| Fuentes de Ingreso | Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Comisión | Cantidad Transacciones (Q) | 5,512 | 6,063 | 6,669 | 7,336 | 8,070 |
| | Ticket Promedio (S/) | 750 | 788 | 827 | 868 | 912 |
| | Monto Comisión - Proveedor (S/) | 12.00% | 12.00% | 12.00% | 12.00% | 12.00% |
| | Monto Comisión - Cliente (S/) | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% |
| | Recaudación comisión (S/) | 702,780 | 811,684 | 937,453 | 1,082,773 | 1,250,665 |
| | Total recaudación | 702,780 | 811,684 | 937,453 | 1,082,773 | 1,250,665 |

Nota. Presupuesto expresado en S/ Soles.

Actualmente las plataformas digitales, para que funcionen de manera eficaz, requieren de una inversión y mantenimiento, y para poder cubrir los costos de los productos y servicios con la atención 24 horas y 7 días a la semana, se realiza el cobro de una comisión sobre las transacciones donde interactúan compradores y vendedores. En la actualidad, un gran número de plataformas digitales que operan en la región mantienen un cobro de comisión a los trabajadores cuyas tasas varían según cada caso, por ejemplo Uber considera una comisión aproximada de 25% al conductor, mientras que Airbnb mantiene una comisión entre tres y cinco por ciento al anfitrión. Madariaga, Buenadicha y Molina (2019) afirmaron “Existen casos diferentes, Zolvers cobra comisiones solamente a los clientes que contratan por los servicios (aseo, cuidados o reparaciones). Mercado Libre cobra a quienes compran a través de la plataforma. Airbnb reparte el valor de comisión entre usuario-consumidor (entre 5% y

15%) y usuario-proveedor (entre 3% y 5%)” (p.29). En línea a los porcentajes de comisión registrados por modelos de negocio representativos en la región y tomando en consideración los costos del presente proyecto, se definió el cobro de comisión de 12% para los proveedores y cinco por ciento para el consumidor.

d) Proyección de Costos. La estructura de costos consta de la planilla administrativa, mantenimiento de App y Website, línea telefónica, publicidad, capacitaciones y otros gastos de personal, tal como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4

Proyección de Costos

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Planilla administrativa | 339,685 | 339,685 | 339,685 | 339,685 | 339,685 |
| Servicio Contable | 1,500 | 1,545 | 1,591 | 1,639 | 1,688 |
| Línea de celulares (5 posiciones) | 5,040 | 5,191 | 5,347 | 5,507 | 5,673 |
| Web - Hosting y Dominio | 333 | 343 | 353 | 364 | 375 |
| Publicidad en Google y Redes Sociales | 14,056 | 16,234 | 9,375 | 10,828 | 12,507 |
| Capacitaciones | 13,587 | 13,587 | 10,191 | 10,191 | 10,191 |
| Otros gastos de personal | 3,397 | 3,397 | 3,397 | 3,397 | 3,397 |
| Total | 377,597 | 379,982 | 369,938 | 371,610 | 373,514 |

Nota. Presupuesto expresado en Soles (S/). Otros gastos de personal atención al personal (aguinaldo, día del trabajo) y exámenes médicos.

El sustento de cada uno de los gastos operativos se encuentra registrado en el Apéndice Q. Por otro lado, los supuestos considerados en la proyección de costos fueron los siguientes:

- Incremento anual de tres por ciento por inflación en los gastos de línea telefónica y mantenimiento de Website.
- El gasto de publicidad se ha determinado como un porcentaje de las ventas. Dos por ciento de las ventas en el primer y segundo año y uno por ciento para los siguientes años.
- El gasto de capacitaciones se ha determinado como un porcentaje del costo laboral. Cuatro por ciento del costo laboral en el primer y segundo año y tres por ciento en los

siguientes años. De la misma forma se ha estimado el gasto de personal, en este caso es uno por ciento del costo laboral para todos los años.

e) **Flujo de Caja.** A partir de la información obtenida en la proyección de ventas y costos, se calculó el flujo de caja del proyecto para evaluar la viabilidad financiera a un horizonte de cinco años, tal como se observa en la Tabla 5. En el análisis se está considerando una inversión en el upgrade de la aplicación, la misma que se realizará a partir del tercer año.

Tabla 5

Flujo de Caja Económico Proyectado

| Concepto (S/) | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Ingresos Proyectados | - | 702,780 | 811,684 | 937,453 | 1,082,773 | 1,250,665 |
| Costos de Ventas | - | -14,056 | -16,234 | -9,375 | -10,828 | -12,507 |
| Utilidad bruta | - | 688,724 | 795,450 | 928,078 | 1,071,945 | 1,238,158 |
| Gastos Administrativos | - | -363,542 | -363,748 | -360,563 | -360,782 | -361,008 |
| Utilidad operativa | - | 325,183 | 431,703 | 567,515 | 711,163 | 877,151 |
| Depreciación | - | -3,248 | -3,248 | -3,248 | -3,248 | -3,248 |
| Amortización | - | -4,855 | -4,855 | -5,355 | -5,855 | -6,355 |
| Utilidad antes de impuestos | - | 317,080 | 423,600 | 558,912 | 702,060 | 867,548 |
| Impuesto a la Renta (29.5%) | - | -93,539 | -124,962 | -164,879 | -207,108 | -255,927 |
| Utilidad neta | - | 223,541 | 298,638 | 394,033 | 494,952 | 611,621 |
| Depreciación | - | 3,248 | 3,248 | 3,248 | 3,248 | 3,248 |
| Amortización | - | 4,855 | 4,855 | 5,355 | 5,855 | 6,355 |
| Flujo efectivo operativo | - | 231,644 | 306,741 | 402,636 | 504,055 | 621,224 |
| Inversión Inicial | -149,907 | - | - | - | - | - |
| Upgrade de la APP | - | - | - | -5,000 | -5,000 | -5,000 |
| FLUJO DE CAJA | -149,907 | 231,644 | 306,741 | 397,636 | 499,055 | 616,224 |

Nota. Presupuesto expresado en Soles (S/).

f) **Indicadores de Rentabilidad.** Finalmente, para demostrar la viabilidad del plan de negocio se calculó dos indicadores de rentabilidad: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), que se presentan en la Tabla 6. El VAN positivo confirmó que la inversión realizada produce ganancias por encima de la rentabilidad esperada, mientras que la TIR demostró que la rentabilidad del proyecto es mayor que el costo de oportunidad (COK). En conclusión, el proyecto es rentable y sostenible financieramente.

Tabla 6

Cálculo de la Viabilidad del Proyecto

| Viabilidad del Negocio | |
|-------------------------------|------------------|
| COK | 15.44% |
| VAN | 1'120,964 |
| TIR | 182% |

El COK considerado es de 15.44% y fue calculado con el modelo CAPM. El cálculo completo de dicha tasa de descuento, se puede revisar en el Apéndice R.

3.7 Implementación de la solución

3.7.1 Plan de implementación

De cara al inicio del proyecto, se han listado las principales tareas que son necesarias ejecutar. Estas han sido divididas en cuatro aspectos: legal, gestión de personas, tecnología, comercial y marketing y administrativos. En cuanto al aspecto legal, es importante formalizar la constitución de la empresa, para lo cual es necesario reservar el nombre de Raymi Planner, elaborar la Minuta, abonar el capital social, elaborar la Escritura Pública, inscribirla en Registros Públicos e inscribir el RUC para Persona Jurídica. Esto permitirá el nacimiento oficial del emprendimiento.

En cuanto al aspecto de gestión de personas, es fundamental el contar con el talento necesario en cada uno de los equipos que permitirá implementar el proyecto. En ese sentido, es importante la definición de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, así como gestión del ingreso del personal. En cuanto al aspecto de tecnología, es el pilar más importante dado que la propuesta de valor se soporta en la misma. Para implementar esto se subcontratará a desarrolladores y habrá un responsable en Raymi Planner de este frente de trabajo. En conjunto se trabajará en la definición de requerimientos técnicos y funcionales de la plataforma, adquisición de dominio y host para la página web, desarrollo de plataforma, ejecución de pruebas y puesta en producción de la misma.

En cuanto al aspecto comercial y de marketing, se realizará la búsqueda de las Mipymes como socios estratégicos del negocio, se desarrollarán estrategias y campañas para la difusión del lanzamiento del emprendimiento y se irá midiendo la efectividad de las mismas.

Finalmente, en cuanto al aspecto administrativo, estaría relacionado a la apertura de cuentas, gestión de planillas, ajustes de presupuestos formulados y administración de caja chica. La

Figura 23 muestra el Gantt del Proyecto.

| ID | Título | Responsable | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
|--|---|------------------|----|----|----|----|----|----|
| Aspectos Legales | | | | | | | | |
| 1 | Reserva de Nombre | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| 2 | Elaboración de Minuta | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| 3 | Abono de Capital y Bienes | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| 4 | Elaboración de Escritura Pública | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| 5 | Inscripción en Registros Públicos | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| 6 | Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) | Vitalia Laredo | █ | | | | | |
| Aspectos de Gestión de Personas | | | | | | | | |
| 7 | Definición de Perfiles de Puesto | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 8 | Reclutamiento y Selección | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 9 | Gestión del Ingreso | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| Aspectos Tecnológicos | | | | | | | | |
| 10 | Búsqueda y contratación de desarrolladores | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 11 | Adquisición de dominio y host para Web y App Móvil | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 12 | Elaboración de requerimientos funcionales | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 13 | Elaboración de requerimientos técnicos | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | | | |
| 14 | Diseño y desarrollo de Web y App Móvil | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| 15 | Ejecución de pruebas en ambientes test y calidad | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| 16 | Resolución de incidencias | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| 17 | Pase a Producción | Leonidas Arteaga | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| Aspectos Administrativos | | | | | | | | |
| 18 | Validación y actualización de presupuesto inicial | Nathaly Mendoza | █ | █ | █ | | | |
| 19 | Creación de Cuentas Bancarias | Nathaly Mendoza | █ | █ | █ | | | |
| 20 | Creación de Caja Chica | Nathaly Mendoza | █ | █ | █ | | | |
| Aspectos Comerciales y de Marketing | | | | | | | | |
| 21 | Diseño de Estrategias Comerciales y Marketing | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |
| 22 | Búsqueda de Proveedores para Eventos | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |
| 23 | Creación de Canales en Redes Sociales | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |
| 24 | Difusión de Campaña de Lanzamiento | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |
| 25 | Medición de Efectividad | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |
| 26 | Lanzamiento de Raimy Planner | Arturo Valentin | | | | █ | █ | █ |

Figura 23. Gantt del Proyecto.

La puesta en marcha de este emprendimiento dependerá de un equipo reducido, en ese sentido, se plantea una estructura organizacional básica con dos áreas funcionales que se muestran en la Figura 24. Es importante resaltar que la cultura organizacional estará enfocada en los valores de orientación al servicio, adaptación al cambio, innovación y trabajo en equipo. Estos cuatro pilares serán reforzados en todos los colaboradores para que puedan alinear sus esfuerzos con el propósito de la organización.



Figura 24. Estructura Organizacional.

Por otro lado, se ha considerado importante desarrollar un mapa de procesos que permita tener un enfoque integral del modelo de negocio, tal como se observa en la Figura 25.

Asimismo, se han clasificado los procesos en tres categorías que permite analizarlos según su nivel de influencia e impacto en la cadena de valor (Ver detalle en el Apéndice S).



Figura 25. Mapa de Procesos.

Dentro del proceso clave de evaluación de proveedores, se consideran los siguientes requisitos que deben cumplir las Mipymes: más de dos años de operación, inscripción en Registros Públicos, estado habilitado en SUNAT, licencia de funcionamiento, colaboradores y representantes legales sin antecedentes penales, cuentas en Redes sociales como Instagram y Facebook, políticas comerciales enfocadas al cliente. Adicionalmente, se valorará las certificaciones vinculadas al Sistema Integral de Gestión (calidad, seguridad y medioambiente), reconocimientos, rankings y otros sustentos que demuestren el

posicionamiento del negocio. Finalmente, los lineamientos del Plan de Marketing Estratégico se observan en el Apéndice T.

3.7.2 Presupuesto de implementación

El presupuesto de implementación coincide con el gasto de inversión. Se trata de cuánto dinero se necesitará para poner en marcha el modelo de negocio. Dicho presupuesto se desglosará en los siguientes gastos: gastos de investigación, gastos de gestión puesta en marcha y gastos operativos.

a) Gastos de investigación. Se refiere a los gastos de investigación de mercado y preparación del plan de negocio para demostrar la viabilidad de la empresa que se quiere formar. El plan de negocio fue elaborado por los socios, en este sentido, no se ha incurrido en algún gasto que incremente el presupuesto de implementación.

b) Gastos de gestión puesta en marcha. Se refiere a los gastos de constitución de empresa y los gastos de gestión de personas (reclutamiento y selección). Con respecto al gasto de constitución de empresa, la primera tarea es buscar y reservar el nombre; este trámite no es obligatorio, pero sí recomendable para verificar si existe alguna coincidencia con otro nombre, la reserva es online y el gasto asciende a S/20. Asimismo, se requiere del servicio de un notario para la elaboración de Minuta, elaboración de Escritura Pública y la inscripción en Registros Públicos (SUNARP), el precio por el total de esos trámites asciende a S/630. Por otro lado, se tramitará la inscripción al RUC en SUNAT, que lo hacen los mismos socios sin costo alguno. El gasto total para constituir la empresa es S/ 650. El reclutamiento y selección de personal será realizado por los mismos socios.

c) Gastos Operativos (RRHH y Equipamiento). A continuación, se detallará la lista de gastos operativos:

- Desarrollo del App digital y página Web; se trata de los principales activos de la empresa cuyo gasto asciende a S/45,000.

- Planilla pre operativa; se contratarán ocho profesionales de las distintas áreas, quienes trabajarán durante tres meses en el lanzamiento de la plataforma digital. El gasto asciende a S/84,921.

- Equipamiento; se considera la adquisición de ocho laptops (cuatro de gama media y cuatro de gama alta) y equipos celulares. El gasto asciende S/15,237.

- Desarrollo del logo y línea gráfica; el gasto asciende a S/550 y significa la creación del logo y manual de identidad corporativa, elaboración de Flyers y afiches de publicidad.

El gasto total de implementación asciende a S/149,907, tal como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7

Presupuesto de Implementación

| Gastos efectivos de la implementación | | Cantidad | Importe Unitario | Total (S/) | Consideraciones |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------|------------------|----------------|--|
| Desarrollo de tecnologías digitales | APP Móvil | 1 | 45,000 | 45,000 | Con todas las funcionalidades requeridas (incluye test de calidad) |
| | Página Web | 1 | 3,549 | 3,549 | Con funcionalidades y configuraciones avanzadas |
| Constitución de la empresa | Gastos para constituir la empresa | 1 | 650 | 650 | Para la puesta en marcha |
| Imagen Corporativa y línea gráfica | Diseño de Logo | 1 | 300 | 300 | Imagen corporativa más manual de identidad |
| | Diseño de línea gráfica | 1 | 250 | 250 | Flyers y afiches de publicidad |
| Capital del trabajo | Planilla Administrativa (3 Meses) | 3 | 28,307 | 84,921 | 3 meses para preparar el lanzamiento de la APP con éxito |
| | Laptops Gama Media | 4 | 1,349 | 5,396 | Para los ejecutivos comerciales y de soporte a cliente. |
| Equipamiento | Laptops Gama Alta | 4 | 1,899 | 7,596 | Para los empleados de: Operaciones, TI, UX/UI, Marketing Digital. |
| | Celulares | 5 | 449 | 2,245 | Equipos Smartphone para todos los empleados |
| TOTAL | | | | 149,907 | |

3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación

Para la implementación del plan es importante contemplar factores claves que permitirán viabilizar la ejecución. El primer factor clave es el trabajo en equipo que debe haber entre los

socios. Dado que la conceptualización y puesta en marcha dependerá enteramente de ellos, es importante que la asignación de tareas se cumpla en tiempo y calidad. En ese sentido, la integración de los socios es fundamental para que haya fluidez en la ejecución y se pueda remover rápidamente cualquier impedimento que haya en cualquier frente.

El segundo factor clave es que haya una correcta constitución y administración de los fondos para poder ejecutar las distintas tareas. Dado que el financiamiento se realizará mediante recursos propios de los socios, es importante que haya transparencia sobre la administración y rendición de cuenta de los mismos para evitar cualquier situación de conflicto. El tercer factor clave será trabajar el desarrollo de la aplicación bajo un marco de trabajo adecuado. Esto se realizará bajo el marco de trabajo de Scrum, pues permitirá que se vayan generando productos mínimos viables a lo largo del plan de implementación. En cada sprint (dos semanas), se podrán ir generando nuevas funcionalidades que muestren como se aumenta el valor agregado de los entregables del equipo (Equipo Scrum, Scrum Master y Product Owner). Además, este marco de trabajo permitirá que se pueda priorizar adecuadamente los atributos que se quieren desarrollar en la aplicación según las necesidades del modelo de negocio. Asimismo, la ejecución de las distintas ceremonias (Sprint Planning, Sprint Review, Retrospectiva, entre otros), permitirá que se trabaje considerando cualquier cambio en el entorno y fomentando la mejora continua.

El cuarto factor clave es la gestión de talento del equipo administrativo que hará viable el plan de trabajo. El éxito de la implementación dependerá de la selección de las personas idóneas para cada puesto de trabajo definido. Además, una vez reclutadas, las acciones de motivación y desarrollo promovidas por los socios para el equipo serán fundamentales para poder lograr los mejores resultados. El quinto factor clave será la adaptación, ya que usualmente durante la ejecución de planes de implementación surgen distintas variables que no se tenían contempladas y deben gestionarse. Esto implica que el plan de trabajo no es

estático, sino que debe ir adecuándose según los retos que se enfrenten. Lo mismo ocurrirá con las personas, ya que deben adaptarse a distintas situaciones y poder tener claros los objetivos para poder continuar con alternativas que permitan lograrlos.

3.8 Métricas y resultados que confirmarán el éxito de la solución

a) Desarrollo de Balanced Scorecard. Se propone el uso de herramienta de Balanced Scorecard (BSC) para gestionar el desempeño del modelo de negocio y verificar el cumplimiento de los objetivos. Este permitirá la evaluación del negocio desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. Adicionalmente, se ha incorporado la perspectiva de sostenibilidad.

b) Mapa de Estrategia. El mapa de la estrategia integrará todos los objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas y se describirá y clarificará la estrategia del negocio y su generación de valor, mostrando la vinculación entre los objetivos causa-efecto (Ver detalle en Apéndice U).

- *Perspectiva Financiera.* Dentro de los objetivos, se ha considerado un incremento anual del 15% en las ventas. Asimismo, se propone alcanzar una utilidad neta mínima anual (Utilidad neta/Ingresos totales) de 30%.

- *Perspectiva del Cliente.* Se ha considerado como objetivos: la captación de nuevos clientes e incremento de transacciones, mejoramiento constante del nivel de satisfacción de usuarios y la retención de clientes. El cumplimiento de los mismos permitirá ampliar la cartera de clientes, desarrollar aspectos de satisfacción y fidelizarlos con el servicio brindado en la plataforma.

- *Perspectiva de Procesos Internos.* El objetivo principal de esta perspectiva es mejorar la prestación del servicio, innovar y desarrollar un servicio que por su carácter diferenciado signifiquen captación de nuevos clientes. Se ha considerado como objetivos: evaluar y

seleccionar proveedores de calidad, realizar el seguimiento a la calificación de proveedores por parte de usuarios y asegurar la calidad de plataforma y atributos.

- *Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento*. El objetivo principal de esta perspectiva es lograr que el modelo de negocio o empresa crezca internamente y sea sostenible en el tiempo a través del desarrollo de las personas. Se ha considerado como objetivos: posicionar los principales valores, fomentar la innovación, aprendizaje y autoformación.

- *Perspectiva de sostenibilidad*. El objetivo principal de esta perspectiva es lograr que el modelo de negocio aporte en el entorno y en sus grupos de interés con miras a lograr la continuidad en el tiempo.

c) Tablero de Mando Integral. Tomando como base las dimensiones del Balanced Scorecard, y adicionando la dimensión social, se plantean las siguientes métricas definidas en la Tabla 8.

Tabla 8

Tablero de Mando Integral

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADOR | MONITOREO | META | |
|---------------------------|-----------|--|--|------------|---|
| FINANCIERA | OE1 | Incrementar volumen de ventas | % de crecimiento anual de ventas | Mensual | 15% |
| | OE2 | Incrementar utilidad neta | % de utilidad neta anual | Mensual | 30% |
| CLIENTE | OE1 | Captar nuevos clientes / Incrementar transacciones | % de crecimiento de usuarios afiliados y transacciones | Semanal | 10% de crecimiento |
| | OE2 | Mejorar el nivel de satisfacción de clientes | NPS y % de reclamos resueltos en menos de 10 días | Mensual | Rango: 80%-90% de satisfacción y 100% de reclamos resueltos a tiempo |
| | OE3 | Retener clientes (fidelización) | % clientes que dejan de usar la plataforma por más de 6 meses | Anual | Máximo 3% de fuga de clientes |
| PROCESOS INTERNOS | OE1 | Evaluar proveedores | % de proveedores nuevos | Mensual | 10% de crecimiento de proveedores |
| | OE2 | Realizar seguimiento a la calificación de proveedores | % de proveedores que cuentan con calificación positiva por parte de los usuarios (4 y 5 estrellas) | Mensual | 80 % de proveedores que cuentan con calificación positiva por parte de los usuarios (4 y 5 estrellas) |
| | OE3 | Asegurar la calidad de plataforma y atributos (Soporte tecnológico-Core) | % disponibilidad de la plataforma (sin caídas ni problemas para interactuar con los usuarios) | Semanal | 95% de disponibilidad de plataforma |
| CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE | OE1 | Posicionar los principales valores de la empresa | Nº comunicaciones que difundan los valores / Nº de sesiones clima y cultura | Mensual | Rango 4 -5 comunicaciones / 3 - 4 sesiones |
| | OE2 | Fomentar la innovación | Capacitaciones sobre innovación y proyectos propuestos por colaboradores | Semestral | Rango: 2 - 4 capacitaciones y 2 - 5 proyectos |
| SOSTENIBILIDAD | OE1 | Aumentar la cantidad de proveedores | Nº Mipymes afiliadas y capacitadas | Trimestral | 70% de empresas del total de la cartera es Mipymes, 25% de Mipymes capacitadas |
| | OE2 | Capacitaciones a Mipymes | Nº de horas de capacitación | Trimestral | 30 horas de capacitación |
| | OE3 | Contribuir al desarrollo de Mipymes | Nº empresas que incrementan nivel de facturación | Anual | 40% de Mipymes evidencian crecimiento a través de encuestas |

3.9 Conclusiones

La aplicación de metodologías ágiles y colaborativas permitió comprender mejor el problema y su contexto brindando una solución potencial. Se pudo identificar que los momentos críticos que enfrenta el usuario al organizar un evento se presentan en el proceso

de búsqueda de proveedores, pues emociones como incertidumbre y preocupación le embargan al no siempre disponer del tiempo necesario para realizar la búsqueda y selección de proveedores confiables.

La propuesta de valor final, se centró en prometerle al usuario una experiencia sencilla y ágil a través de una plataforma digital (aplicación móvil y website) que centralizará la información de proveedores confiables, facilitando la interacción entre la oferta y demanda vinculada al sector. Los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a clientes potenciales y proveedores, refuerzan la implementación de la propuesta de valor final, la misma que considera la organización de los siguientes eventos: cumpleaños, fiestas infantiles, baby shower, after office, quinceañeros, eventos de oficina y graduaciones. Por el momento no se incursionará en la organización de matrimonios debido a los resultados obtenidos en la encuesta (más de un tercio de los participantes no organizaría este evento a través de una plataforma digital) y la complejidad del mismo evento (reflejada en la literatura revisada).

La solución planteada consiste en el desarrollo de una app que permita transformar la experiencia del usuario interesado en organizar eventos. Para esto, la app brinda soporte en el nuevo journey del cliente, el cual tiene cuatro grandes secciones: idear el evento, buscar y contratar proveedores de acuerdo a sus necesidades, monitorear la entrega de los pedidos y calificar el performance de los proveedores.

La innovación de la propuesta se basa en el diseño de una plataforma digital que facilita la organización de eventos de manera fácil y entretenida para los usuarios, permite romper paradigmas relacionados a la confidencialidad de información sobre buenos proveedores de eventos y permite crear una comunidad donde se pueda compartir información de manera abierta.

La sostenibilidad del proyecto está orientada a dos aspectos: social y financiero. En la sostenibilidad social se contribuye a dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Empleo digno y crecimiento económico y Reducción de desigualdades. De esta forma, el proyecto busca contribuir a los grupos de interés a través de su modelo de negocio. La evaluación financiera del proyecto a un horizonte de cinco años concluyó en un VAN de S/1'120,964 y una TIR de 182%, lo que demuestra que el plan de negocio propuesto es rentable y sostenible financieramente y que la empresa generará valor. Por otro lado, se evidencia que el desarrollo de Raymi Planner es exponencial, debido a que brinda una herramienta confiable de proveedores para eventos. Asimismo, los activos que se emplean en la organización de un evento son de propiedad de los proveedores.

La implementación del proyecto tiene tres componentes clave: el plan de implementación, el presupuesto requerido y los factores claves de éxito. El primero contiene las distintas actividades requeridas desde los frentes, tales como legal, gestión de personas, tecnología, administración y comercial y marketing. A la vez, se complementa con los planes de procesos, plan de estructura organizativa y plan de marketing donde se detallan las estrategias de cada frente y los recursos que se necesitarán para operativizarlos.

Entre los factores claves de éxito están el trabajo en equipo, gestión presupuestal efectiva, marcos de trabajo ágiles, gestión del talento y la adaptación. Finalmente, para poder monitorear y dimensionar el impacto de las acciones, se ha diseñado un Balanced Scorecard donde figuran objetivos e indicadores de cinco dimensiones: financiero, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y social.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- La celebración de eventos es algo característico y resaltante de la cultura latinoamericana. Las formas de celebrar pueden haber cambiado a lo largo de los años, pero existe un factor que se mantiene en el tiempo: la intención de celebrar o festejar distintos acontecimientos, los cuales han sido adaptados, según la cultura, tradición o religión de cada comunidad.
- El problema definido para este proyecto se basa en la complejidad que existe en tiempo y confiabilidad para la búsqueda de proveedores de eventos en Lima Metropolitana. Para algunos usuarios, la experiencia actual demanda muchas horas de búsqueda y existe incertidumbre sobre la calidad del servicio que les brindarán los proveedores.
- La conexión de la oferta y demanda en esta industria es clave. La oferta del sector de eventos en el país está vinculada a un gran número de Mipymes, las mismas que a la fecha no cuentan con un canal que les permita llegar a más clientes. De tenerlo, les permitirá consolidar su proceso de crecimiento y desarrollo.
- Para atender este tipo de demanda, es importante desarrollar un modelo de negocio basado en la tecnología que permita abrir espacios de interacción y contratación online. Existen casos de éxito dentro y fuera del Perú, los mismos que reflejan el crecimiento de diversos negocios gracias al uso de plataformas digitales e innovaciones tecnológicas.
- Las metodologías ágiles y los elementos de la investigación científica han permitido tener un mejor entendimiento sobre el problema, así como de los usuarios y proveedores. Del mismo modo, contribuyeron en la definición y robustecimiento de la solución planteada. Además, permitió desarrollar un prototipo que refleje la propuesta de valor.
- Los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a clientes potenciales, confirmaron las hipótesis iniciales y revelaron datos importantes. Entre ellos, los tipos de

eventos más frecuentes (cumpleaños y reuniones familiares o entre amigos), gasto promedio por evento (S/500 y S/1,000), canales más utilizados para búsqueda de proveedores (Internet, Redes sociales y recomendaciones de amigos o familiares) y tiempo de búsqueda (una a dos semanas). Asimismo, se identificaron como problemas recurrentes la demora en los horarios de entrega y la baja calidad de productos y/o servicios. Estos inconvenientes reafirman que existen problemas con la búsqueda de proveedores en cuanto a tiempo y confiabilidad.

- Los resultados de las encuestas realizadas, demostraron que la propuesta de valor tiene gran aceptación. El 92% de encuestados consideró que le sería útil una plataforma digital para buscar y seleccionar proveedores de eventos. En ese sentido, Raymi Planner facilita la búsqueda de proveedores de eventos en Lima Metropolitana, a través de cinco etapas: introducción, idear, contratar, monitorear y calificar. Para la implementación de este proceso, se tomó en consideración la literatura revisada y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, donde se identificó una relación de los principales atributos que debe tener la plataforma, tales como: puntuación del proveedor, comentarios de otros usuarios, fotos y videos del producto o servicio ofrecido, rango de precios, filtro de proveedores por ubicación y tracking del pedido.

- Este modelo de negocio brinda una propuesta innovadora donde usuarios finales y proveedores -con énfasis en Mipymes vinculadas al sector de eventos-, pueden interactuar con información centralizada, clasificable y confiable. Es una propuesta disruptiva porque incorpora la tecnología como medio para crear una comunidad virtual donde usuarios y proveedores pueden interactuar de forma ágil las 24 horas al día. Es exponencial, ya que se tiene una baja inversión en activos propios frente a un crecimiento de ventas de más del 60% del primer al quinto año.

- La propuesta tiene viabilidad por la alta aceptación de los entrevistados y encuestados, así como por la rentabilidad estimada obtenida (TIR de 182% y VAN de S/1'120,964 en

cinco años). Del mismo modo, genera un impacto positivo en el entorno ya que mejora la competitividad y crecimiento de las Mipymes.

4.2 Recomendaciones

- Realizar estudios de mercado e investigaciones sobre las celebraciones realizadas por ciudadanos de la comunidad latinoamericana donde se profundice en los principales comportamientos, insights y motivadores de las personas. Esto permitirá generar más fuentes que sirvan de sustento en los procesos de ideación de modelos de negocio.
- Profundizar en la sistematización de las experiencias entre usuarios y empresas vinculadas a la organización de eventos, a fin de poder entender los principales limitantes y posibles drivers que faciliten el desarrollo y crecimiento de los negocios vinculados a este sector.
- Desarrollar propuestas de negocio donde se fomente la interacción entre usuarios y proveedores para transformar experiencias de compras. Asimismo, se sugiere potenciar las capacidades de las Mipymes para contribuir a su desarrollo y crecimiento, pues aportará al tejido empresarial peruano y permitirá una mejor integración en la economía. Es importante desarrollar sinergia con otras organizaciones orientadas a impulsar el desarrollo y crecimiento sostenible de las Mipymes.
- Realizar estudios de aplicación tecnológica en Perú y analizar el costo-beneficio de su implementación en las Mipymes. Esto permitirá dar a conocer la factibilidad de incorporarlas en dichas empresas y poder definir estrategias de negocio adecuadas.
- Investigar y sistematizar las experiencias de aplicación de metodologías ágiles en el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Esto permitirá conocer los factores de éxito y fracaso que podrán ser contemplados por otros proyectos u organizaciones. Si bien estas metodologías han sido desarrolladas por grandes corporaciones de algunos sectores, se sugiere desarrollar más casos de aplicación para las Mipymes.

- Desarrollar un estudio de mercado que permita obtener información cuantitativa, que sea estadísticamente representativa, con el objetivo de identificar más patrones de comportamiento de clientes potenciales del modelo de negocio propuesto, así se podrá dar mayor precisión al dimensionamiento del mercado meta. Además, es importante considerar que el contexto actual (COVID-19) ha generado cambios en esta industria y usuarios, los cuales se sugiere investigar y analizar.

- Monitorear si los atributos diseñados en la plataforma digital, satisfacen las necesidades y expectativas del usuario. Esto permitirá que se vayan incorporando nuevas funcionalidades de acuerdo al comportamiento del consumidor. Es importante implementar estrategias de fidelización a partir la experiencia del cliente.

- Ejecutar un plan vinculado a la Investigación y Desarrollo (I+D) para incorporar nuevos elementos en el modelo de negocio que permitan enfocarse en la innovación. Asimismo, evolucionar las capacidades internas (estructura organizativa, procesos, headcount, herramientas, entre otros) a partir del crecimiento del negocio. Esto va a permitir asegurar la satisfacción de los clientes y promover la continuidad del negocio. Por último, consolidar una cultura organizacional que fomente el compromiso, emprendimiento e innovación.

Referencias

- Alcázar, L. y Jaramillo M. (2012). *El impacto de la licencia municipal en el desempeño de las microempresas en el Cercado de Lima*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/ddt64.pdf>
- Arbulú, J. (2006). Característica e importancia de la PYME en nuestra economía. *PAD - Revista De Egresados*, 32-37. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Internacional. (2011). Libro blanco del comercio electrónico. Recuperado de https://www.ramonmillan.com/documentos/bibliografia/LibroBlancoComercioElectronico_AECCEM.pdf
- BCR: Riesgo país se ubicó en 2.08 puntos porcentuales al 20 de mayo (23 de mayo de 2020). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-riesgo-pais-se-ubico-en-208-puntos-porcentuales-al-20-de-mayo-noticia/>
- Biztart. (2020). *Asesoría en Constitución de Empresas*. Recuperado de <http://www.biztart.net/index.php/pasos-para-constituir-tu-empresa-en-lima-peru>
- Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Brown, B. (2001). Theme birthday parties for children: A complete planning guide. *Reference Reviews*, 15(2), 50. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/rr.2001.15.2.50.116>
- Callejo, J. 2012. *Fiestas Sagradas*. Málaga, España: Editorial Aladena.
- Cámara de Comercio de Lima. (2017). *El impacto de la informalidad* (Número 800). Recuperado de

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion800/edici%C3%B3n_800_dig.pdf

Cámara de Comercio de Lima. (2018). *El impulso del sector servicios* (Número 818).

Recuperado de

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf

Cámara de Comercio de Lima. (20 de junio de 2018). *Pymes emplean al 75% de la PEA*.

Recuperado de <https://camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pymes-emplean-al-75-de-la-pea/1117>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2020). Reactivar el total del comercio electrónico ayudará a elevar el índice de Competitividad Digital del Perú. Recuperado de

<https://www.capece.org.pe/comercio-electronico-competitividad-digital/>

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2018). *¿Por qué es importante la transformación digital para las empresas?* Recuperado de

<https://www.confiep.org.pe/noticias/por-que-es-importante-la-transformacion-digital-para-las-empresas/>

Damodaran Online. (2020). *Current Data*. Recuperado de

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/home.htm

D'aubeterre, L. (2016). El cumpleaños: etnografía hermenéutica de una fiesta familiar en Ciudad Guyana. *Boletín Antropológico*, 34(91),87-107.

Digital Studio. (2020). *¿Cuánto cuesta una página web?* Recuperado de

<https://www.digitalstudio.pe/blog/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>

Duarte, F. (2010). *Economía digital, sitios web y PYMES del sector artesanías en el Perú*.

Contabilidad y Negocios, 5(9), 76-84,95. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/859539638?accountid=28391>

- Dube, A. & Helkkula, A. (2015). Service experiences beyond the direct use: Indirect customer use experiences of smartphone apps. *Journal of Service Management*, 26(2), 224-248. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/JOSM-11-2014-0308>
- Entel Perú. (2020). Catálogo Empresa. Recuperado de <https://www.entel.pe/empresas/celulares/postpago/equipos/?plan=65&equipo=samsung-galaxy-a10>
- Ernst & Young. (2019). Encuesta madurez digital 2019. *Execution*, 6, 29-31. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revista-execution-junio-2019/\\$File/EY-revista-execution-junio-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revista-execution-junio-2019/$File/EY-revista-execution-junio-2019.pdf)
- Eze, S.C., Chinedu Eze, V., Bello, A.O., Inegbedion, H., Nwanji, T. & Asamu, F. (2019). Mobile marketing technology adoption in service SMEs: A multi-perspective framework. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 569-596. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/JSTPM-11-2018-0105>
- Fundéu BBVA. (2013). *Fiesta de nacimiento o del bebé*. Recuperado de: <https://www.fundeu.es/recomendacion/fiesta-de-nacimiento-o-del-bebe-alternativas-en-espanol-a-baby-shower-1583/>
- Greiner, L. (1998). Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. *Harvard Business Review*, 76(9), 3 - 11.
- Hernández, R. (Ed.). (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw - Hill Interamericana.
- Herrero Ruiz, L. (2013). *La industria creativa de la organización de eventos y el protocolo: análisis bibliométrico de contribuciones académicas* (tesis de maestría). Recuperado de

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34020/1/TFM%20COMINCREA_LauraHerrero_final.pdf

Huang, H., Hou, C., & Hong, Y. (2017). Analysis of importance of the professional abilities required by personnel in wedding planner services. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 9(4), 157-170. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1966004975?accountid=28391>

Hosting Perú. (2020). *Planes Hosting Perú*. Recuperado de <https://www.hosting.com.pe/hosting-peru>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/df>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población Estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/df>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana* (5). Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/cap05.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Compendio Estadístico Provincia de Lima 2019*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnico – Encuesta Mensual del sector servicios* (Número 03). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_del_sector_servicios_feb2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas, 2017 - Encuesta Económica Anual 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú celebra 6 mil 882 festividades anuales*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-celebra-6-mil-882-festividades-anualmente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-tics.pdf>

Instituto Peruano de la Economía (2020). *Cuarto Informe: Análisis del impacto económico del Covid-19 en el Perú*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-iv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

- Investing.com. (2020). *Rentabilidad del bono de Estados Unidos*. Recuperado de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- Ipsos Investigación de Mercados. (2016). *Perfil del adulto Joven*. Lima, Perú.
- Ipsos Investigación de Mercados. (2019). *Perfiles Socioeconómicos de Lima*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- Jijena, R. (2014). *Cómo organizar eventos con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Lectorum-Ugerman.
- Ley 30056. Medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial. Congreso de la Republica (2013).
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Ji-Ye Mao. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1111/isj.12153>
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos*, 31(9), 9-31. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Luques, P (2017). Cómo diferenciar los diferentes tipos de eventos. Recuperado de: <https://organizaryplanear.com/como-diferenciar-los-distintos-tipos-de-eventos/amp>
- Maldonado, A. y Rodríguez, L. (2006). La información especializada en Internet. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=l2ZwbPCyFisC&oi=fnd&pg=PA11&dq=+existe+algun+director+que+me+permite+sintetizar+la+informaci%C3%B3n+de+google+pdf&ots=V9CiojFWys&sig=-SEchZiOosB_Iz99l2t8X-t6lJE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Madariaga, B., Buenadicha, C., Molina, E. (2019). Economía de plataformas y empleo

Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=682aDwAAQBAJ&lpg=PA29&dq=qu%C3%A9%20comisi%C3%B3n%20cobran%20las%20plataformas%20digitales%20al%20proveedor&pg=PA29#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Política Económica y Social*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/23-conceptos-basicos/61-conoce-los-conceptos-basicos-para-comprender-la-economia-del-pais>

Morduchowics, R. (2018). *Ruidos en la web: Cómo se informan los adolescentes en la era digital*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones B.

Morrison, A, Breen, J. & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*. Recuperado de

<https://cemi.com.au/sites/all/publications/Morrison-Breen%20and%20Ali%202003.pdf>

Motto, M. y Fernández M.A. (2016). *Aprovisionamiento y montaje para servicios de catering*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

PBI peruano crecerá más que el promedio de América Latina a partir del 2021. *Diario*

Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/peru-se-expandira-mas-que-promedio-de-america-latina-a-partir-del-2021-pbi-peruano-crecimiento-economia-focuseconomics-consensus-forecast-latinfocus-noticia/>

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Políticas de formalización en América*

Latina: Avances y Desafíos. Recuperado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_645159.pdf

- Organización Mundial de la Salud. (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjw5Ij2BRBdEiwA0Fr9Ux7kKigrtapeQDMjO4GT383Rp4ingcCMjw0oA01kyt4crho3JWYCRoCxf4QAvD_BwE
- Otero, M. T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Palacios, C. (2018). *De la gestión de eventos al diseño de experiencias emocionales: un paradigma metodológico en México*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11777/3648>
- Prat, M. (2016). *Posicionamiento web: Estrategias de SEO, Google y otros buscadores*. Barcelona, España: Ediciones ENI.
- Saga Falabella. (2020). *Computadoras Laptops*. Recuperado de <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40712/Laptops>
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/La_cuarta_revoluci%C3%B3n_industrial.html?id=BRonDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tebbutt, C (2005). Saying 'I do' requires planning. *Prince Albert Daily Herald*. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/345088852?accountid=28391>
- Vargas, J. (18 de noviembre de 2018). Los cumpleaños de antes. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-los-cumpleanos-antes-72991.aspx>
- Vásquez, C. (2014). *Innovación en la creación de una empresa organizadora de eventos sociales* (tesis de maestría). Recuperado

de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3400/v%C3%A1zquez+%C3%A1lvar ez+TOG.pdf?sequence=2>

Villarán, F. (2000). *Las Pymes en la estructura empresarial peruana*. Recuperado de <http://www.decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF>

Wolf, P., Wolf, J., & Levine, D. (2005). *Event planning made easy*. New York, United States of America: McGraw-Hill.



Apéndices

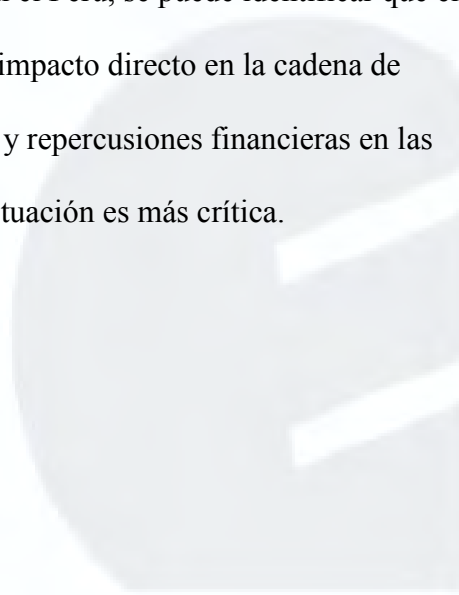
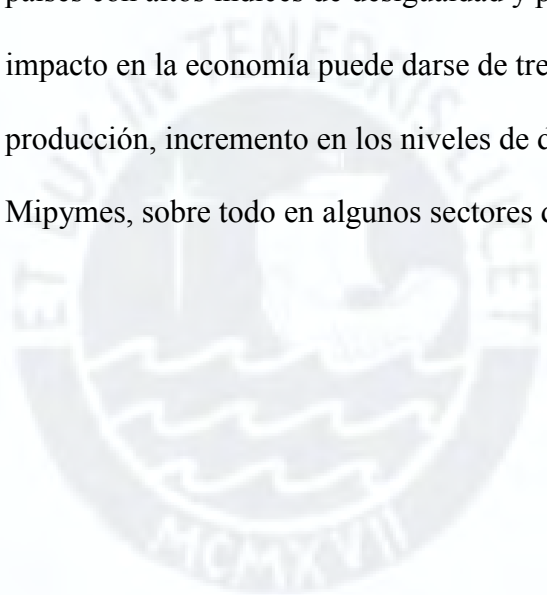
Apéndice A: Coronavirus (Covid-19)

Sin lugar a dudas, el mundo entero afronta uno de los problemas de salud más grandes de los últimos tiempos debido a las innumerables pérdidas humanas que día a día se vienen registrando producto de una enfermedad mortal recientemente conocida como Covid – 19. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) la define como “enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre” (p.1). Esta enfermedad a la fecha no cuenta con una vacuna y un tratamiento médico que permita la cura de los pacientes infectados o la prevención de la misma. Producto de esto, se puede ver la forma radical e impredecible en la que se viene transformando la economía global donde miles de personas han quedado sin trabajo y un gran número de sectores productivos, alrededor del mundo, vienen siendo afectados, aunque existen otros sectores que ante esta coyuntura han alcanzado protagonismo e indicadores favorables de crecimiento.

Gobiernos de todo el mundo, vienen adaptando diferentes medidas económicas y sanitarias con miras a reducir el impacto de esta pandemia en su población. Dentro de las medidas adoptadas por el gobierno peruano, se debe resaltar el distanciamiento social y la prohibición de eventos sociales como dos factores de impacto para el problema de negocio que se desarrolla en el presente trabajo. Asimismo, siendo el sector servicio, uno de los principales sectores económicos del país, se debe tener en cuenta que “Reactiva Perú busca asegurar la continuidad en la cadena de pagos otorgando garantías a las empresas a fin de que estas puedan acceder a créditos de capital de trabajo y así, puedan cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (IPE, 2020, p. 21). La Asociación de Centros Comerciales del Perú estima pérdidas para este sector por encima de los S/1,400 millones durante los primeros meses del estado de emergencia, en esa misma línea, IPE (2020) estima que entre el 50% y

55% del PIB estaría paralizado, afectando a negocios como restaurantes, hoteles, agencias de viaje, centros de entretenimiento, entre otros. Es importante mencionar que ante esta coyuntura múltiples empresas están redefiniendo su modelo de negocio para poder seguir operando y ofreciendo una propuesta de valor a sus clientes. La industria de servicios ha sido una de las impactadas y se está adaptando a las nuevas condiciones para seguir operando.

En resumen, esta enfermedad no solo presenta daños a la salud de las personas, sino que además genera un impacto social y económico nunca antes visto, sobre todo en aquellos países con altos índices de desigualdad y pobreza. En el Perú, se puede identificar que el impacto en la economía puede darse de tres formas: impacto directo en la cadena de producción, incremento en los niveles de desempleo y repercusiones financieras en las Mipymes, sobre todo en algunos sectores donde la situación es más crítica.



Apéndice B: Preguntas antes de Organizar un Evento

Al organizar cualquier tipo de evento, es importante definir una serie de aspectos. En la Tabla B1 se presenta una relación de las preguntas que se deben responder al organizar un evento.

Tabla B 1

Lista de Preguntas

| Pregunta | ¿Por qué es importante la respuesta a esta pregunta? |
|---|--|
| ¿Quiénes son sus invitados? ¿Cuántas personas esperan?: | Conocer quiénes son los invitados te permite definir, por ejemplo, el tipo de entretenimiento que se ofrecerá, la música (para jóvenes o adultos), tipo de comida (no picante si hay niños). Se considerarán aspectos como: edad, estado civil, si acuden en familia, qué género es el predominante, etc. |
| ¿Cuál es tu evento? | Responder a esta pregunta te da una gran visión de cómo planificar y diseñar el evento, definir ubicación y tipo de ambiente. Los tres tipos principales de eventos son eventos sociales, corporativos y de recaudación de fondos. |
| ¿Cuándo es tu evento?: | En esta pregunta respondes época de año, día y hora. Sus respuestas definirán aspectos como: colores a usar (colores tendencia de primavera o verano), decoración (varía si es de día o noche o también por temporada), diseño de las invitaciones, el menú y el entretenimiento. |
| ¿Dónde está tu evento? | En esta pregunta respondes si tu evento será al aire libre o en interiores, la disponibilidad, la capacidad, la logística, servicios ofrecidos, etc. |
| ¿Por qué está ocurriendo este evento? | Responder a esta pregunta te ayudará a que te concentres en el propósito del evento, te guiará en cómo gastar el presupuesto, es decir en qué actividades priorizar el gasto y cuando llegue el momento, dónde recortarlo, |
| ¿Cuánto dinero hay en el presupuesto?: | En la etapa inicial tal vez será difícil estimar un presupuesto, porque no sabes aún el costo de los servicios o productos; sin embargo, hay una cosa que sí puedes hacer: calcular cuánto puedes gastar como máximo, reconocer este input puede ser la mejor guía. La planificación de un evento tomarás varias decisiones, pero todas deben revisarse y validarse siempre en contraste con el presupuesto que se maneja. |

Nota. Adaptado de P. Wolf, J. Wolf y D. Levine, 2005. *Event planning made easy*. New York, United States of America: McGraw-Hill.

Apéndice C: Servicios Vinculados

La Tabla C1 considera una relación de servicios vinculados, para la elaboración de eventos corporativos, social, entre otros.

Tabla C 1

Los Servicios Vinculados

| Tipos | Descripción |
|--------------------------------|---|
| Catering | Se denomina al servicio que provee comida, bebidas servicios de cocineros, camareros, personal de limpieza para los eventos, acontecimientos y presentación general. (Motto, 2016). |
| Alquiler de Local | Involucra el alquiler de un espacio exclusivo para realizar la celebración de un evento. Dentro de los tipos de alquileres se tiene salones abiertos y cerrados. |
| Equipo Audiovisual | Este equipo es vital para la organización de eventos corporativos, sociales, entre otros. |
| Alquiler de productos diversos | Este servicio involucra la instalación y/o alquiler de toldos, mesas, sillas, vajilla y cristalería a fin de mejorar la experiencia de los invitados. |
| Servicio de Decoración | El objetivo de este servicio brindar un diseño personalizado para un determinado evento. |
| Servicio de Fotografía | Se busca captar cada momento a través de fotos y videos. |
| Animación y Protocolo | Muchas veces, los anfitriones del evento no conocen de protocolos, por ello este servicio es indispensable a fin de tener una celebración dinámica y entretenida. |

Nota. Adaptado de M. Motto y M. Fernández, 2016, *Aprovisionamiento y montaje para servicios de catering*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Apéndice D: Casos de Éxito

La Tabla D1 muestra una comparación de casos de éxito dentro y fuera del Perú relacionados al desarrollo del comercio electrónico e implementación de aplicaciones móviles.

Tabla D 1

Cuadro Comparativo de Casos de Éxito

| Caso de éxito dentro de Perú | Caso de éxito fuera de Perú |
|--|--|
| Sector de artesanos (Pymes) en una website | Siete Pymes de diferentes ciudades, mix de empresas. |
| Diseño de estrategias basada en tecnologías (TIC) e implementación de un sitio web eficiente. | Acceso a la plataforma Alibaba bajo modelo de negocio B2B. |
| Sobrevivencia de los emprendimientos desarrollados por artesanos gracias al uso oportuno de la tecnología. | Se facilitó el ingreso a nuevos mercados, permitiendo captar mayor cliente en otros países. |
| Se promueve el desarrollo de la economía digital y el fortalecimiento de la marca. | El comercio electrónico es una tecnología disruptiva; la misma que implica cambios en los procesos y ventana digital en otros países. |
| Las tecnologías de información les permiten a las Pymes, mejorar la capacidad de negociación y facilitar la trazabilidad de sus productos. | Las plataformas digitales de eventos se han centrado en la funcionalidad tecnológica buscando mejorar la experiencia de los usuarios. |
| Dentro de los problemas identificados, se identifica que algunos empresarios artesanos, no tienen claridad sobre los beneficios que pueden lograr al implementar una web digital que facilite el comercio electrónico. | Algunos emprendedores de las pequeñas y micro empresas, no conocían las innovaciones sobre TI/ comercio electrónico, limitado por su propia experiencia. |
| Se contribuye a la reducción de costos de transacción. Asimismo, se obtiene mayor número de cliente online como offline gracias al aumento de visibilidad que permite Internet. | Dentro de los casos revisados, se consideró la plataforma de Alibaba, la misma que permitió mejorar la capacidad de utilización de otras plataformas y la transformación digital de las pymes. |
| Dentro de las principales barreras, se identificó la poca información sobre las ventajas de una website, la desconfianza de algunos artesanos quienes son recelosos con la información que manejan. Por otro lado, se teme que el uso de tecnologías genere un mayor costo de inversión sin el retorno adecuado. | Principales barreras comerciales: diferencia cultural, cambio de horario, complicación en el envío internacional, cumplimiento de impuestos, dominio de idioma y familiaridad con las leyes y reglamentos de otros países. |

Nota. Adaptado de "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective" por L. Li, F. Su, W. Zhang y M. Ji-Ye Mao, 2018. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. De "Mobile marketing technology adoption in service SMEs: A multi-perspective framework" por S. Eze, V. Chinedu - Eze, A. Bello, H. Inegbedion, T. Nwanji y F. Asamu, 2019. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 569-596.

Apéndice E: Encuesta Nueva Plataforma de Organización de Eventos

Hola, la presente encuesta tiene por finalidad conocer tu punto de vista sobre la organización de eventos y el uso de aplicaciones móviles.

Gracias por tu atención!

Nombre y apellido*

Estado Civil *

- Soltero
- Casado
- Divorciado

¿Cuántos años tienes? *

Género *

- Masculino
- Femenino

Distrito *

1. ¿Has organizado alguno de estos eventos en los últimos 3 años? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Cumpleaños
- Matrimonio
- Baby shower
- Eventos corporativos
- Eventos infantiles
- Reencuentros / Reuniones sociales
- Bautizo
- Otros:

2. ¿Qué actividades sueles desarrollar como parte de esta organización? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Planifico todo el evento.
- Selecciono los proveedores.
- Realizo la decoración.
- Realizo la compra de insumos o alquiler de servicio
- Realiza el catering.
- Otros:

3. En promedio ¿Cuánto sueles invertir al organizar un evento? *

- Menos de S/500
- De S/500 a S/1000
- De S/1000 a S/2000
- Más de S/2000

4. ¿A qué fuentes de información sueles recurrir para buscar proveedores de eventos? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Google
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.)
- Amigos
- Familiares
- Aplicaciones móviles
- Otros:

5. Siendo 5 'Muy importante' y 1 'Poco importante' ¿Qué aspectos consideras al contratar a un proveedor de eventos? *

- Precio
- Calidad del producto
- Ubicación del proveedor
- Recomendaciones de otras personas (amigos, familiares)

- Experiencia del proveedor
- Publicidad en Redes sociales del proveedor

6. ¿Visitas al proveedor de evento seleccionado antes de contratarlos? *

- Sí
- No

7. En promedio ¿Cuánto tiempo inviertes en la búsqueda de proveedores para eventos? *

- Menos de 1 semana
- Entre 1 y 2 semanas
- Entre 2 y 4 semanas
- Más de 1 mes

8. ¿Has tenido alguno de estos problemas al contratar a un proveedor para eventos? Puede seleccionar más de una alternativa. *

- Error en la orden compra
- Baja calidad del producto o servicio
- Impuntualidad
- Incumplimiento en la entrega
- Otros:

9. ¿Has contratado algún servicio mediante las plataformas de estas empresas? Puede seleccionar más de una alternativa. *

- Servicios de Taxi: Taxi Beat, Cabify, Uber, etc.
- Servicios de Delivery: Ubereats, Glovo, Rappi, etc.
- Servicios de E-commerce: Linio, Falabella, Ripley, etc.
- Servicios de Viajes: Aerolíneas (Skyscanner, kayak, etc.), Hospedaje (AirBnb, Bokking, etc.), paquetes turísticos (Despegar, etc.)
- Otros:

10. En general ¿Cómo calificarías tu experiencia contratando servicios a través de aplicaciones móviles (Apps)? *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

11. ¿Qué fue lo que más recuerdas de tu última experiencia al contratar un servicio mediante una aplicación móvil? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Aplicación amigable y fácil de usar.
- Proveedores reconocidos
- Es un sitio seguro
- Permite comparar precios entre diversos proveedores
- Retraso en el pedido
- Baja calidad el producto o servicio
- Facilidad en el método de pago
- Otros:

12. ¿Consideras que una Aplicación móvil para eventos te sería útil? *

- Sí
- No

13. Si marcaste que 'no te sería útil', cuéntanos el motivo. *

.....

14. ¿Organizarías algún evento mediante una plataforma digital (aplicación móvil)? *

- Sí
- No

15. ¿Qué evento NO organizarías a través de una aplicación móvil? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Cumpleaños
- Matrimonio
- Baby Shower
- Eventos corporativos
- Reencuentros / Reuniones sociales
- Eventos infantiles
- Bautizos
- Otros:

16. ¿Qué funciones o atributos no le deben faltar a una plataforma de eventos? *

- Recomendaciones de otros usuarios
- Fotos/Videos
- Puntuación de proveedores
- Rango de precios
- Ubicación del proveedor
- Chatbots
- Otros:

17. ¿Qué formas de pago has utilizado para contratar a un proveedor de eventos? Puedes seleccionar más de una alternativa. *

- Pago contra entrega del producto o servicio.
- Pago 100% adelantado.
- Anticipo de pago (pago a cuenta)
- Otros:

18. ¿Consideras que manejar un contrato digital a través de la plataforma te da mayor seguridad al elegir a un proveedor? *

- Sí
- No

19. ¿Cuál es su posición respecto a pagar un adicional por utilizar una Plataforma para eventos (app) que te brinde una lista de proveedores calificados y recomendados? *

- De acuerdo
- En desacuerdo

20. Considerando la pregunta anterior, indique un breve sustento del porqué esta 'de acuerdo' o 'en desacuerdo'. *

.....

(*) Pregunta obligatoria.

Apéndice F: Relación de Encuestados

En la encuesta realizada durante el mes de abril de 2020, se tuvo la participación de 97 personas (60 fueron mujeres y 37 hombres), entre 20 y 45 años, tal como se registra en las Tablas F1, F2, F3 y F4.

Tabla F 1

Detalle de Encuestados - Lima Centro y Callao

| Detalle | Edad | Sexo | Distrito |
|----------------|-------------|-------------|-----------------|
| Encuestado 1 | 36 | F | La Perla |
| Encuestado 2 | 34 | F | San Miguel |
| Encuestado 3 | 39 | F | La Perla |
| Encuestado 4 | 20 | F | San Miguel |
| Encuestado 5 | 29 | M | Cercado |
| Encuestado 6 | 40 | F | Jesús María |
| Encuestado 7 | 30 | M | Pueblo Libre |
| Encuestado 8 | 24 | F | Breña |
| Encuestado 9 | 30 | M | Jesús María |
| Encuestado 10 | 23 | F | Breña |
| Encuestado 11 | 28 | M | Callao |
| Encuestado 12 | 22 | M | Pueblo Libre |
| Encuestado 13 | 38 | M | Magdalena |
| Encuestado 14 | 29 | F | La Victoria |
| Encuestado 15 | 32 | F | La Victoria |
| Encuestado 16 | 30 | F | Magdalena |
| Encuestado 17 | 39 | M | Magdalena |
| Encuestado 18 | 26 | F | Breña |
| Encuestado 19 | 23 | F | Lince |
| Encuestado 20 | 33 | F | La Victoria |
| Encuestado 21 | 23 | F | Pueblo Libre |
| Encuestado 22 | 28 | F | Pueblo Libre |
| Encuestado 23 | 27 | M | Bellavista |
| Encuestado 24 | 36 | F | Miraflores |
| Encuestado 25 | 28 | F | Magdalena |
| Encuestado 26 | 28 | M | La Punta |
| Encuestado 27 | 24 | M | San Miguel |
| Encuestado 28 | 27 | M | Cercado |
| Encuestado 29 | 23 | F | Pueblo Libre |
| Encuestado 30 | 27 | M | San Miguel |
| Encuestado 31 | 28 | M | San Miguel |
| Encuestado 32 | 25 | F | La Victoria |
| Encuestado 33 | 27 | M | San Miguel |
| Encuestado 34 | 29 | F | La Perla |
| Encuestado 35 | 22 | F | San Miguel |
| Encuestado 36 | 30 | F | Callao |
| Encuestado 37 | 31 | M | Callao |
| Encuestado 38 | 27 | M | Rímac |

Tabla F 2

Detalle de Encuestados - Lima Sur

| Detalle | Edad | Sexo | Distrito |
|----------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Encuestado 39 | 32 | M | San Juan de Miraflores |
| Encuestado 40 | 29 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 41 | 45 | F | San Borja |
| Encuestado 42 | 22 | F | San Juan de Miraflores |
| Encuestado 43 | 31 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 44 | 30 | F | Barranco |
| Encuestado 45 | 34 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 46 | 34 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 47 | 29 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 48 | 40 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 49 | 37 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 50 | 24 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 51 | 33 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 52 | 34 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 53 | 27 | F | Lurín |
| Encuestado 54 | 42 | M | San Borja |
| Encuestado 55 | 22 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 56 | 31 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 57 | 34 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 58 | 32 | F | San Borja |
| Encuestado 59 | 29 | F | Villa María del Triunfo |
| Encuestado 60 | 29 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 61 | 29 | F | Santiago de Surco |
| Encuestado 62 | 26 | M | Chorrillos |
| Encuestado 63 | 38 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 64 | 24 | M | Santiago de Surco |
| Encuestado 65 | 32 | M | Surquillo |
| Encuestado 66 | 35 | F | Surquillo |
| Encuestado 67 | 30 | M | Santiago de Surco |

Tabla F 3

Detalle de Encuestados – Lima Norte

| Detalle | Edad | Sexo | Distrito |
|----------------|-------------|-------------|----------------------|
| Encuestado 68 | 29 | F | Carabaylo |
| Encuestado 69 | 33 | F | San Martín de Porres |
| Encuestado 70 | 36 | F | San Martín de Porres |
| Encuestado 71 | 35 | F | Los Olivos |
| Encuestado 72 | 28 | F | San Martín de Porres |
| Encuestado 73 | 25 | M | Carabaylo |
| Encuestado 74 | 30 | M | Los Olivos |
| Encuestado 75 | 29 | F | San Martín de Porres |
| Encuestado 76 | 28 | F | Los Olivos |
| Encuestado 77 | 41 | F | San Martín de Porres |
| Encuestado 78 | 31 | M | Los Olivos |

Tabla F 4

Detalle de Encuestados – Lima Este

| Detalle | Edad | Sexo | Distrito |
|----------------|-------------|-------------|------------------------|
| Encuestado 79 | 25 | F | San Juan de Lurigancho |
| Encuestado 80 | 23 | F | La Molina |
| Encuestado 81 | 30 | F | Ate |
| Encuestado 82 | 32 | F | San Juan de Lurigancho |
| Encuestado 83 | 29 | F | La Molina |
| Encuestado 84 | 25 | F | San Juan de Lurigancho |
| Encuestado 85 | 38 | F | Lurigancho Chosica |
| Encuestado 86 | 29 | F | Santa Anita |
| Encuestado 87 | 25 | M | La Molina |
| Encuestado 88 | 29 | M | La Molina |
| Encuestado 89 | 32 | F | San Juan de Lurigancho |
| Encuestado 90 | 29 | F | Santa Anita |
| Encuestado 91 | 26 | F | La Molina |
| Encuestado 92 | 24 | F | San Juan de Lurigancho |
| Encuestado 93 | 24 | F | La Molina |
| Encuestado 94 | 30 | M | La Molina |
| Encuestado 95 | 31 | F | La Molina |
| Encuestado 96 | 27 | M | La Molina |
| Encuestado 97 | 31 | M | La Molina |

Apéndice G: Guía de Entrevista – Nueva Plataforma para Eventos

Entrevistadores: Vitalia Laredo / Nathaly Mendoza / Leonidas Arteaga / Arturo Valentín

Ejecución: abril 2020

➤ **Enfoque y estructura:** Comprender la opinión de los participantes sobre el proceso de organización de eventos o celebraciones, búsqueda de proveedores y experiencia de uso de aplicaciones móviles para contratar diversos servicios. El tiempo promedio a considerar por entrevista es de 30 minutos. La Tabla G1 muestra la relación de preguntas realizadas.

Tabla G 1

Cuestionario

| Tema | Pregunta |
|--------------------------------------|--|
| Tipos de eventos | ¿Qué eventos has organizado o celebrado en los últimos años? ¿Cuál es tu celebración más frecuente? Se puede brindar ejemplos. ¿Qué actividades sueles realizar al organizar un evento? Se puede brindar ejemplos de actividades |
| Gasto | ¿Cuánto gastas en promedio? ¿De qué depende el monto que gastes? ¿Sueles asumir el 100% del gasto o lo compartes con otras personas? Se puede brindar un rango sobre el dinero gastado. |
| Fuentes de información | Sabemos que para organizar eventos necesitas de terminados proveedores como por ejemplo alguien que te prepare la comida, torta, bocaditos o que te brinde la decoración, toldo, etc. ¿Cómo sueles contactar a los proveedores? ¿Qué redes sociales usar para la búsqueda? ¿Solicitas recomendaciones a terceros? |
| Elección del proveedor | ¿Qué aspectos son determinantes para ti a la hora de decidirte por un proveedor determinado? Me gustaría conocer las principales razones o indicadores de tu decisión. Se puede brindar ejemplos. |
| Forma de contacto | ¿Visitas al proveedor antes de contratarlos? ¿A qué se debe? ¿Cuánto tiempo dedicas a la búsqueda de proveedores? |
| Problemas identificados | Me gustaría conocer si has tenido algún inconveniente al contratar con un proveedor. ¿Qué es lo que más recuerdas de tu última contratación? ¿Qué malas o buenas experiencias has tenido? ¿Cuál crees que sea el motivo? |
| Apps y Experiencia de uso | Hoy en día las aplicaciones móviles son muy utilizadas por las personas ¿Qué aplicaciones sueles usar? ¿Contratas algún servicio? ¿Cómo sientes que te ha ido con el servicio que se ofrece en estas plataformas? |
| Nueva Plataforma para eventos | Teniendo en cuenta todo lo conversado hasta ahora, piensas que una plataforma para eventos que te brinde una lista de proveedores ¿sería útil para ti? ¿Por qué? ¿Crees que podrías organizar cualquier evento a través de esta plataforma? |
| Atributos de la plataforma | ¿Qué atributos crees que no le deberían faltar a esta plataforma? ¿Qué funciones serían más importantes para ti? |
| Posición final / Covid 19 | ¿Estarías de acuerdo o no en pagar un costo adicional por una plataforma que te brinde proveedores para eventos recomendados y previamente calificados? Cuéntame la razón de tu respuesta. Teniendo en cuenta que actualmente nos encontramos en un estado de emergencia ¿Cómo crees que podrían ser los eventos durante este tiempo de distanciamiento social? ¿Hay algo más que te gustaría decirme sobre lo conversado hoy? |

Apéndice H: Relación de Entrevistados

La Tabla H1 muestra la relación de las personas entrevistadas durante el mes de abril de 2020. Todas las entrevistas fueron grabadas por audio bajo el consentimiento de los participantes.

Tabla H 1

Detalle de Entrevistados

| Detalle | Sexo | Edad | Ocupación | Distrito |
|-----------------|-----------|------|---------------|------------------------|
| Entrevistado 1 | Femenino | 33 | Cosmiatra | San Martín de Porres |
| Entrevistado 2 | Femenino | 32 | Abogado | San Martín de Porres |
| Entrevistado 3 | Femenino | 32 | Contador | Cercado |
| Entrevistado 4 | Femenino | 31 | Ama de casa | San Martín de Porres |
| Entrevistado 5 | Femenino | 32 | Administrador | Puente Piedra |
| Entrevistado 6 | Femenino | 37 | Contadora | Comas |
| Entrevistado 7 | Masculino | 37 | Administrador | Chorrillos |
| Entrevistado 8 | Masculino | 33 | Contador | Chorrillos |
| Entrevistado 9 | Masculino | 31 | Administrador | Lince |
| Entrevistado 10 | Femenino | 31 | Administrador | Surco |
| Entrevistado 11 | Femenino | 33 | Marketing | San Borja |
| Entrevistado 12 | Femenino | 27 | Administrador | Ate |
| Entrevistado 13 | Masculino | 25 | Ingeniero | San Borja |
| Entrevistado 14 | Femenino | 34 | Ingeniero | Villa El Salvador |
| Entrevistado 15 | Femenino | 31 | Administrador | Surquillo |
| Entrevistado 16 | Femenino | 31 | Ingeniero | Cercado |
| Entrevistado 17 | Masculino | 39 | Marketing | Magdalena |
| Entrevistado 18 | Masculino | 31 | Marketing | San Juan de Miraflores |
| Entrevistado 19 | Femenino | 32 | Ingeniero | Magdalena |
| Entrevistado 20 | Femenino | 25 | Asistente | La Perla |
| Entrevistado 21 | Femenino | 30 | Contador | Santiago de Surco |
| Entrevistado 22 | Femenino | 42 | Ingeniero | Pueblo Libre |
| Entrevistado 23 | Masculino | 28 | Ingeniero | Bellavista |
| Entrevistado 24 | Masculino | 28 | Ingeniero | San Miguel |
| Entrevistado 25 | Femenino | 26 | Administrador | La Victoria |
| Entrevistado 26 | Femenino | 25 | Administrador | Callao |
| Entrevistado 27 | Masculino | 32 | Ingeniero | Breña |
| Entrevistado 28 | Femenino | 31 | Ingeniero | Santiago de Surco |
| Entrevistado 29 | Femenino | 27 | Ingeniero | Surquillo |
| Entrevistado 30 | Femenino | 28 | Administrador | Santiago de Surco |
| Entrevistado 31 | Femenino | 25 | Ingeniero | Santiago de Surco |

Apéndice I: Resultados de Entrevistas a Proveedores

Teniendo en cuenta el escenario actual, se realizó un total de cuatro entrevistas a microempresarios relacionados al sector de eventos. La Tabla I1 muestra el perfil comercial de las empresas entrevistadas, mientras que la Tabla I2 muestra el perfil tecnológico

Tabla I 1

Entrevistas a Mipymes - Perfil Comercial

| Empresa | 1. Giro del Negocio / N° de años en el mercado | 2. Canal de ventas | 3. Principales retos para llegar a más clientes | 4. Uso de tecnología digital | 5. Motores |
|--|---|-----------------------------------|--|---|--|
| CA Eventos | Catering, producción de eventos / 25 años | Online, recomendación boca a boca | Garantizar un excelente servicio, estar a la vanguardia en la organización de eventos | WhatsApp, Facebook, plataformas bancarias | “El entusiasmo que se genera en las personas que realizan un evento, conocer gente, hacer los sueños realidad, producir emociones en los clientes” |
| Show Doremi Producciones | Shows de fiestas infantiles / 50 años | Online, recomendación boca a boca | No cuenta con muchos clientes potenciales que disponen de tiempo para una cita presencial. Las visitas a clientes permiten asegurar la venta del servicio. | WhatsApp, Facebook, Instagram, plataformas bancarias | “Ver a Doremi trascender en el tiempo, me gustaría que siguiera por muchos años más y que mis hijos puedan seguir adelante con la marca” |
| Anace Morillas Imagen, Protocolo & Eventos | Event Planner / 15 años | Online, recomendación boca a boca | Entender las necesidades de la novia, se debe elegir entre una gran cantidad de ideas | WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram, plataformas bancarias | “Me motiva mi familia, los logros familiares, incorporar a mis hermanas en el negocio y ahora a mis hijas” |
| EmpanaCombi | Catering / 8 años | Tienda, online | Inclusión laboral de personas con discapacidad. | WhatsApp, Facebook, YouTube, Instagram, plataformas bancarias | “Dar la oportunidad de trabajar a personas con discapacidad, que no tienen las mismas oportunidades que los demás. Ayudarlos a que cumplan sus sueños y logren vencer toda clase de barreras y prejuicios” |

Tabla I 2

Entrevistas a Mipymes - Perfil Tecnológico

| Empresa | 6. Ventajas que identifica en la tecnología digital | 7. Experiencia con el uso de Redes sociales | 8. Principales alegrías | 9. Principales frustraciones |
|--|---|---|--|---|
| CA Eventos | “La información llega rápido a través de Internet. Solo se requiere de un celular.” | “Actualmente no utilizamos muchas redes sociales por falta de tiempo y personal. Realizamos 2 eventos a la semana como máximo” | “Felicidad y alegría de los clientes” | “En eventos donde se cobra por persona, muchos clientes no son honestos con el número de invitados. La diferencia puede ser más de 20 personas y el evento colapsa” |
| Show Doremi Producciones | “El tiempo, se agiliza los procesos” | “Nos estamos actualizando con las Redes sociales, nos hemos demorado en darnos cuenta de la importancia que tienen en este negocio. Por mucho tiempo, nos hemos movido por referencias de clientes” | “Un cliente contento, niños felices que agradecen. Clientes que te recomiendan con otros clientes” | “Clientes que son muy exigentes, que se quedan inconformes y se quejan por todo o peor aún, que nos cancelen un evento a última hora” |
| Anace Morillas Imagen, Protocolo & Eventos | “Tenemos que proporcionar contenido. Las fotos y videos ayudan mucho” | “Me demoré mucho en entender la verdadera importancia de las Redes. Por ejemplo, al inicio subía fotos que no eran las mejores y así cometía muchos errores” | “Saber que los novios disfrutaron el evento y quedaron contentos con nuestro trabajo” | “A veces me ha tocado organizar eventos cuando estoy pasando por un momento familiar delicado y me ha costado separar lo personal de lo laboral” |
| EmpanaCombi | “La tecnología es el principal instrumento de comunicación entre el cliente y la marca” | “Nos ha ido muy bien, estamos en todas las Redes sociales. De hecho, ser jóvenes permitió que incursionar en Redes no sea tan complicado” | “Resolver el problema de la exclusión laboral a personas con discapacidad. Estamos demostrando que emplear a jóvenes con habilidades diferentes y empoderarlos en la cocina trae grandes resultados” | “Los prejuicios de algunas personas” |

Apéndice J: Aislamiento Social y Desarrollo de Eventos

Producto del actual Estado de emergencia y el aislamiento social obligatorio, se han tomado una serie de medidas que permitan mejorar la situación sanitaria en el país. Una de ellas, es la prohibición de cualquier evento social o concentraciones masivas, lo cual ha originado que muchas empresas relacionadas al sector, se encuentren atravesando una crisis económica y corran el riesgo, en muchos casos, de caer en quiebra.

Por otro lado, muchas personas han encontrado la forma de ocupar su tiempo realizando diversas actividades durante la presente cuarentena y de organizar algunos eventos como cumpleaños, matrimonios, entre otros, gracias al uso de la tecnología. Es por ello que, teniendo en cuenta el escenario actual y la continuidad del negocio, se ha definido como estrategia la promoción de servicios que permitan seguir celebrando cumpleaños, baby shower, reuniones de amigos, fiestas infantiles, entre otros. Algunos se listan a continuación:

- Servicios de Show Infantil Virtuales
- Servicios de Animación Virtual
- Servicios de DJ a través de plataformas digitales de música.
- Servicios de envío de bebidas y catering a través de servicios de reparto autorizados.
- Servicios de Entretenimiento (Títeres, Talleres Virtuales, entre otros).
- Servicios de piñatería, decoración y servicio de flores.

Esta estrategia de promoción consiste en renovar el concepto de celebración, ya que es importante posicionar que incluso en el aislamiento se puede mantener un contacto cercano con los seres queridos. Las distintas tecnologías y aplicativos de hoy permiten reunir virtualmente a las personas, lo cual brinda una oportunidad a no dejar de celebrar y realizar eventos. Con el apoyo de los socios estratégicos y colaboradores se podrá lograr reactivar y dar continuidad al rubro de eventos.

Apéndice K: Supuestos y Políticas Financieras

Se ha considerado los siguientes supuestos y políticas financieras generales para la valoración financiera del proyecto:

- Horizonte de proyección a cinco años.
- Se estima que las condiciones macroeconómicas se van a estabilizar y que serán favorables. Asimismo, las variables macroeconómicas serán estables para los próximos cinco años.
- La evaluación financiera se realiza en moneda sol peruana.
- Inflación Perú: tres por ciento para los cinco años del proyecto y se mantendrá estable cada año.
- La Tasa Marginal Impositiva para el cálculo del impuesto sobre la utilidad será de 29,50%.
- No se considera liquidación ni perpetuidad al cierre del quinto año.
- El COK se mantiene constante.
- Tipo de cambio: 3.38.

Apéndice L: Cálculo de la Demanda Potencial de Usuarios

Para determinar la demanda potencial del usuario, primero se definió la segmentación del mercado. La Tabla L1 muestra en base a qué factores está segmentado el mercado.

Tabla L 1

Segmentación del Mercado

| Factores Demográficos | Factores Geográficos | Factores Psicológicos | Factores de Estilo de Vida |
|---|----------------------------------|---|--|
| - Edad: Entre 20 y 45 años. - Género: masculino y femenino - NSE: B y C | Residentes de Lima Metropolitana | - Sociable - Empático - Extrovertido - Carismático - Detallista | - Posee múltiples grupos de amigos - Asiste a reuniones sociales y reencuentros - Pasa tiempo con su familia y amigos - Digitales |

Posteriormente se estimó el número de habitantes de Lima con rango etario de 20 a 45 años, el detalle se muestra en la Tabla L2.

Tabla L 2

Rango Etario de la Población de Lima 2017

| Rango Etario | % Rango Etario | Nº Habitantes |
|--------------|----------------|------------------|
| 20-24 | 9% | 904,799 |
| 25-29 | 9% | 865,351 |
| 30-34 | 8% | 792,012 |
| 35-39 | 7% | 733,776 |
| 40-45 | 7% | 660,594 |
| Total | | 3,956,532 |

Nota. Adaptado de "Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad", Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2017

Luego de haber realizado la segmentación considerando residencia y edad, se calculó el número de personas con nivel socioeconómico B y C y que poseen un estilo de vida digital, obteniéndose el mercado potencial. Según Ipsos: Investigación de Mercados (2018) el

64.50% de la población en Lima pertenece al NSE B y C y solo el 20% de los peruanos son verdaderamente digitales. A continuación, en la Tabla L3 se muestra el detalle del cálculo del mercado potencial a partir de la segmentación previa.

Tabla L 3

Mercado Potencial

| Concepto | Ratio | Nº Habitantes Lima | Definición |
|--------------------------------|--------|--------------------|--|
| Personas del NSE B y C de Lima | 64.50% | 2,551,963 | Cantidad de habitantes - NSE B y C del Rango Etario previo |
| Personas Digitales | 20% | 510,393 | Mercado Potencial |

Finalmente, para estimar el número de transacciones de compra se realizó un embudo de ventas bajo los siguientes supuestos:

- Target: 10% del mercado potencial.
- Clientes que crean su cuenta: 45% del target.
- Clientes que cotizan: 80% de los clientes que crean su cuenta.
- Clientes que efectúan compra: 30% de los clientes que cotizan.

A continuación, en la Tabla L4 se presenta el embudo de ventas, una representación de las etapas por las que un potencial cliente pasa. El resultado final fue 5,512 transacciones de compra.

Tabla L 4

Embudo de Ventas

| Concepto | Ratio | Nº Habitantes Lima | Definición |
|------------------------------|-------|--------------------|--|
| Target | 10% | 51,039 | Mercado Target |
| Personas que crean cuenta | 45% | 22,968 | Target que crea una cuenta |
| Personas que cotizan | 80% | 18,374 | Usuarios con cuenta y que cotizan servicios |
| Personas que efectúan compra | 30% | 5,512 | Usuarios que concretan transacciones (compras) |

Apéndice M: Cálculo de la Demanda Potencial de Proveedores

Los proveedores son Mipymes del sector de organización de eventos en Lima Metropolitana que están dispuestas a una transformación digital para incrementar la interactividad con clientes y ventas. En el año 2018, el 46,3% de las empresas formales del país se ubicaron en Lima Metropolitana. A nivel de segmento empresarial, de 1'106,853 unidades empresariales registradas en este ámbito geográfico, el 94% fueron microempresas, el cinco por ciento pequeñas empresas y el uno por ciento fueron grandes y medianas empresas (INEI, 2018).

Supuestos para calcular la demanda potencial:

- Del segmento empresarial grande y mediana empresa (uno por ciento del total empresas registradas en Lima Metropolitana), 20% son empresas medianas y 80% son gran empresa.
- Las actividades económicas a considerar como base para el cálculo final del tamaño de mercado son: Actividades de servicio de comidas, bebidas y otros servicios.
- Mipymes vinculadas a eventos: Cinco por ciento del total de las actividades económicas seleccionadas previamente.
- Mipymes de eventos digitales o dispuestas a la transformación digital: 60%, a partir de un estudio realizado por Ernst & Young (EY, 2019) que reveló que el 63% de las compañías peruanas está en ruta hacia una madurez digital.
- MPYMES afiliadas: 40% del total previo.

En la Tabla M1 se muestra las empresas en Lima Metropolitana por segmento empresarial, según actividad económica. El número de empresas dedicadas a las actividades de servicio de comidas y bebidas y otros servicios^{1/} que pertenecen al segmento empresarial micro, pequeña y mediana empresa son 252,568. A partir de este número y con los supuestos indicados con anterioridad se estima cuántas empresas se suscribirán a la plataforma el primer año. En la

Tabla M2 se muestra el embudo de empresas afiliadas y el número de empresas que se suscribirían a la plataforma el primer año (2,273).

Tabla M 1

Empresas de Lima Metropolitana por Actividad Económica 2018

| Actividad económica | Microempresa | Pequeña empresa | Mediana empresa | Gran empresa | Administración pública |
|--|------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------------------|
| (a) Actividades de servicio de comidas y bebidas | 67,798 | 1,808 | 31 | 124 | 1 |
| (b) Otros servicios 1/ | 175,282 | 7,408 | 241 | 964 | 985 |
| (c) Otras actividades económicas | 793,096 | 50,110 | 1,789 | 7,158 | 58 |
| Total | 1,036,176 | 59,326 | 2,061 | 8,246 | 1,044 |
| (a) + (b) Micro, pequeña, Mediana | | | 252,568 | | |

Nota. 1/Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios. Adaptado de “Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana (5)”, Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2017

Tabla M 2

Embudo de Empresas

| Concepto | Ratio | Nº Empresas |
|--|-------|--------------|
| Mipymes de actividades económicas seleccionadas, vinculadas a eventos. | 5% | 12,628 |
| Mipymes digitales o dispuestas a la transformación digital | 60% | 7,577 |
| Mipymes que crean su cuenta | 30% | 2,273 |

Apéndice N: Detalle de los Principales Gastos de Inversión

La inversión incluye la compra de activos tangibles y activos intangibles, diseño de logo, diseño de línea gráfica, compra de equipos móviles, gastos de constitución de empresa y planilla pre operativa durante tres meses. En la Tabla N1 se presenta la relación de activos tangibles (Laptops) y sus principales características: valor de adquisición, tasa de depreciación, el importe anual de depreciación y los años de vida económica. Este último concepto se refiere a los años que la empresa espera utilizar el equipo.

Tabla N 1

Relación de Activos Tangibles

| Activo | Valor de adquisición (PEN) | Tasa de Depreciación Anual | Años de depreciación | Depreciación por año (PEN) | Años Vida Económica |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|
| laptop IdeaPad S145 Core i3 - Lenovo | 1,349 | 25% | 4 | 337 | 5 |
| laptop IdeaPad S145 Core i3 - Lenovo | 1,349 | 25% | 4 | 337 | 5 |
| laptop IdeaPad S145 Core i3 - Lenovo | 1,349 | 25% | 4 | 337 | 5 |
| laptop IdeaPad S340 Core i3 - Lenovo | 1,349 | 25% | 4 | 337 | 5 |
| Laptop 14" IdeaPad S145 Core i5 - Lenovo | 1,899 | 25% | 4 | 475 | 5 |
| Laptop 14" IdeaPad S145 Core i5 - Lenovo | 1,899 | 25% | 4 | 475 | 5 |
| Laptop 14" IdeaPad S145 Core i5 - Lenovo | 1,899 | 25% | 4 | 475 | 5 |
| Laptop 14" IdeaPad S145 Core i5 - Lenovo | 1,899 | 25% | 4 | 475 | 5 |

Nota. Adaptado con referencia a los datos tomados el 2020 de la tienda online de Saga Falabella (<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40712/Laptops>)

Por otro lado, en la Tabla N2 se presenta la relación de activos intangibles, el desarrollo de la app móvil, página web y upgrade anual de la app a partir del tercer año, así como sus principales características: valor de adquisición, tasa de amortización y el importe anual de amortización. Finalmente, en la Tabla N3 se detallan todos los gastos para la constitución de la empresa.

Tabla N 2

Relación de Activos Intangibles

| Activo | Valor de adquisición (PEN) | Tasa de Amortización Anual | Años de Amortización | Amortización por año (PEN) |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| App Móvil | 45,000 | 10% | 10 | 4,500 |
| Página web | 3,549 | 10% | 10 | 355 |
| Upgrade app móvil (inversión anual a partir del tercer año) | 5,000 | 10% | 10 | 500 |

Tabla N 3

Gastos de Constitución de Empresa

| Concepto | Importe (PEN) | Gestión |
|----------------------------------|---------------|--------------------|
| Buscar y reservar el nombre | 20 | Personal |
| Elaboración de minuta | 250 | Contrato a tercero |
| Elaboración de escritura pública | 280 | Contrato a tercero |
| Inscripción en Sunarp | 100 | Contrato a tercero |
| Inscripción al RUC en Sunat | - | Personal |
| Total | 650 | |

Nota. Adaptado de "Pasos y Costos Para Constituir Una Empresa", por Biztart - Asesoramos Emprendedores, 2020 (<http://www.biztart.net/>)

Apéndice O: Sustento de Gastos de Inversión

Respecto a los precios de equipos de cómputo (Laptops), estos se obtuvieron de la tienda online de Saga Falabella; en la Figura O1 se muestra los precios de estos equipos según el catálogo online. Para el caso de la Website, el precio es referencial de la página de la empresa Digital Studio; en la Figura O2 se muestra el rango de precios de la inversión para el desarrollo de una Website con configuraciones avanzadas según esta compañía, el precio que se ha considerado es el promedio del rango, 1,050 dólares.



Figura O 1. Precios de laptops Lenovo mediana y alta gama. Tomado de “Computadoras Laptops”, por Saga Falabella, 2020 (<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat40712/Laptops>)



Figura O 2. Precios del desarrollo de Página Web. Tomado de “¿Cuánto cuesta una página Web?”, por Digital Estudio Web & Marketing, 2020 (<https://www.digitalstudio.pe/blog/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>)

En cuanto a la APP Móvil, se cotizó el precio con la empresa Prodequa; dicha cotización se muestra en la Figura O3. Finalmente, respecto al diseño del logo y la línea gráfica, se cotizó

con una diseñadora independiente de la Pontificia Universidad Católica del Perú; en la Figura O4 se muestra la cotización vía E-mail.

| INVERSIÓN DEL PROYECTO | | |
|--|-------------------|-------------------|
| *El costo del proyecto de la Aplicación Móvil Android es de S/. 20,000 (incluye IGV). | | |
| *El pago 1 deberá ser realizado para comenzar el proyecto. | | |
| *El pago 2 deberá ser realizado a la entrega final. | | |
| SUMARIO | PAGO 1 | PAGO 2 |
| APLICACIÓN MÓVIL ANDROID | S/. 19,068 | S/. 19,068 |
| IGV | S/. 3,432 | S/. 3,432 |
| TOTAL | S/. 22,500 | S/. 22,500 |
| CONDICIONES COMERCIALES | | |
| <p>1. Si a la fecha de entrega final la página no está concluida por demoras ajenas a Consultora Tecnológica Prodequa y por responsabilidad de El Cliente, como por ejemplo: falta de entrega de información como fotos o textos, Consultora Tecnológica Prodequa dará por terminado el proyecto y el cliente deberá abonar la suma faltante en un periodo de 10 días hábiles.</p> <p>2. Si Consultora Tecnológica Prodequa se retrasara en la ejecución de cualquiera de las fases del servicio, por causas no imputables a la agencia, se darían prórrogas en los plazos de entrega. Si el proyecto se da por cancelado en cualquier fase del mismo, el cliente deberá abonar el 30% del valor pendiente de abono como reparación.</p> | | |

Figura O 3. Cotización del desarrollo de la App.

----- Forwarded message -----

De: Estefany Cristóbal <artefany.ec@gmail.com>
Date: vie., 5 de jun. de 2020 a la(s) 20:02
Subject: Re: Cotización Logo y Línea Gráfica - APP eventos
To: Vitalia Laredo laredovitalia@gmail.com

Buenas noches Vitalia Laredo.

Te saluda Estefany Cristóbal, estudiante de la especialidad de Diseño Gráfico de 9vo año de la Facultad de Arte y Diseño de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), te escribo por el motivo de la cotización del material gráfico para el App móvil que me comentas. La cotización consiste en la elaboración de una imagen corporativa y piezas gráficas digitales (publicidad en plataformas digitales/google/redes sociales.)

IMAGEN CORPORATIVA:

- Creación del logo
- Manual de identidad corporativa

Cotización 1: Costo de s/. 300.00 (trescientos nuevos soles)

PIEZAS GRÁFICAS DIGITAL:

- 1 Flyer
- 1 Afiche
- 1 Video explicativo (animación en vector)

Cotización 2: Costo de s/. 250.00 (trescientos nuevos soles)

El valor total por estos trabajos tendría un costo de S/. 550.00 (quinientos cincuenta nuevos soles). Adicionalmente tendrá tres modificaciones gratis al momento del desarrollo del diseño del logo. Si en caso el cliente requiera hacer más cambios, este tendrá un costo extra.

Gracias.
 Atte. Estefany Cristóbal G.
 Diseñadora Gráfica

Figura O 4. Cotización del diseño de logo y línea gráfica.

Apéndice P: Antecedentes y Supuestos para la Proyección de Ventas

Se han considerados los siguientes supuestos antecedentes y supuestos para proyectar las ventas:

- Conforme a la segmentación de proveedores, se estimó que 2,273 Mipymes se afiliarán a la plataforma durante el primer año.
- Los targets del usuario son más de 50,000 personas, pero sólo se concretarán 5,512 transacciones el primer año.
- Se marginará por comisión por transacción de compra (usuario y proveedor).
- La comisión por transacción concretada es de 12% para el proveedor y cinco por ciento para el usuario.
- El ticket promedio para un evento (base) es S/ 750, el valor fue estimado a partir de las entrevistas realizadas y tendrá un incremento anual de cinco por ciento, tomando como referencia la tasa de crecimiento interanual del PBI durante los últimos 10 años, la misma que fue de 4.5% (INEI, 2019).
- Crecimiento de 10% del número de transacciones, tomando como referencia la tasa de crecimiento anual del comercio electrónico, la misma que aumentó en 31% durante el 2019 respecto al 2018, generando ingresos por cuatro mil millones de dólares; lo cual representa quince veces más a lo registrado durante el 2009 (IPE, 2020).

Apéndice Q: Sustento de los Gastos Operativos

Los costos para operar son los siguientes: planilla administrativa, mantenimiento de app y website y línea telefónica móvil. Respecto al gasto de hosting y dominio, se tomó como referencia los precios ofertados en la página de Hosting Perú, se optó por un plan corporativo cuyo pago anual es S/333; en la Figura Q1 se muestra la cotización en línea de dicha empresa. Por otro lado, con relación a la línea telefónica móvil, se optó por un plan empresa de la compañía de telecomunicaciones Entel, el precio del equipo es S/449 y el plan post pago mensual es S/84; en la Figura Q2 se muestra el precio del plan. Finalmente, en cuanto la planilla administrativa, para definir los sueldos de cada figura se consideró el sueldo del mercado según las distintas bolsas de trabajo del Perú; en la Tabla Q1 se muestra la estructura completa de la planilla administrativa.

| Planes de Hosting Perú | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Características Incluye soporte técnico. | Hosting Perú Personal | Hosting Perú Económico | Hosting Perú Empresarial <small>.COM</small> | Hosting Perú Corporativo <small>3yr</small> |
| | S/59.00 \$ 17.90 | S/89.00 \$ 25.90 | S/139.00 \$ 41.90 | S/333.00 \$ 99.90 |
| <small>Dominio .com Gratis. Nueva promoción a partir del 19 de Febrero del 2020.</small> No Adicional s/34 | <small>No Adicional s/34</small> | <small>No Adicional s/34</small> | <small>Si Dominio GRATIS</small> | <small>Si Dominio GRATIS</small> |

Figura Q 1. Plan Anual de Hosting y Dominio
Tomado de “Planes de Hosting Perú”, por Hosting Perú, 2020
(<https://www.hosting.com.pe/hosting-peru>)



Figura Q 2. Plan de línea telefónica móvil
Tomado de “Catalogo Empresa”, por Entel.pe, 2020
(<https://www.entel.pe/empresas/celulares/postpago/equipos/?plan=65&equipo=samsung-galaxy-a10s>)

Tabla Q 1

Estructura de la Planilla Administrativa

| Figura | Q | Sueldo Base Mes | Asignación Familiar Mes | SubTotal | Carga Social Mes | Total Mensual (PEN) | Total Anual (PEN) |
|------------------------------------|----------|------------------------|--------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Especialista en Operaciones | 1 | 4,000 | 93 | 4,094 | 1,541 | 5,635 | 67,619.78 |
| Ejecutivos Comerciales | 2 | 3,500 | 93 | 3,595 | 1,353 | 4,948 | 59,378 |
| Especialista de TI | 1 | 4,000 | 93 | 4,094 | 1,541 | 5,635 | 67,620 |
| Especialista UX/UI | 1 | 3,000 | 93 | 3,094 | 1,165 | 4,259 | 51,103 |
| Especialista de Marketing Digital | 1 | 4,000 | 93 | 4,094 | 1,541 | 5,635 | 67,620 |
| Especialista de Soporte al Cliente | 2 | 1,500 | 93 | 1,595 | 600 | 2,195 | 26,344 |
| TOTAL Año 1 | | | | | | 28,307 | 339,685 |

Apéndice R: Cálculo del COK

Para hallar el Costo de Oportunidad del Capital (COK), se tomó en cuenta el modelo de valoración de activos de capital denominado CAPM. Los datos inputs, como la beta no apalancada (β_u) y el riesgo mercado (R_m), fueron tomados de la página web del profesor Damodaran; el mercado elegido fue mercados emergentes y el sector considerado fue Software (System & Application).

En la Tabla R1 se presenta la beta del sector que asciende a 1.49 y en la Tabla R2, el riesgo de mercado cuyo valor es 9.28%. Por otro lado, la tasa libre de riesgos (R_f) se tomó de la página Investing.com, se consideró el promedio aritmético simple de los datos históricos mensuales de enero a mayo del año 2020 del rendimiento de los bonos del tesoro de EE. UU. a 10 años (ver Figura R1). Finalmente, la prima riesgo país que se consideró fue 2.08% al 20 de mayo de 2020 (Gestión, 2020). En la Tabla P3 se presenta el cálculo del COK.

Tabla R 1

Beta, Unlevered Beta and other Risk Measures

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta |
|---------------------------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|
| Software (System & Application) | 372 | 1.54 | 4.26% | 10.32% | 1.49 |

Nota. Tomado de "Current Data" por Damodaran, 2020 (<http://www.damodaran.com>)

Tabla R 2

Excess Returns (Equity and Firm) in percent and (millions of) dollar terms

| Industry Name | Number of Firms | Beta | ROE | Cost of Equity |
|---------------------------------|-----------------|------|-------|----------------|
| Software (System & Application) | 372 | 1.54 | 9.28% | 12.59% |

Nota. Tomado de "Current Data" por Damodaran, 2020 (<http://www.damodaran.com>)

| General Gráfico Noticias & análisis Técnico Foro | | | | | |
|---|----------|-----------------|----------|-------------------|----------|
| Resumen Información histórica | | | | | |
| Estados Unidos 10 años Datos Históricos Rendimiento de Bonos i | | | | | |
| Plazo: Mensual Descargar datos 01/01/2020 - 21/05/2020 | | | | | |
| Fecha ↕ | Último ↕ | Apertura ↕ | Máximo ↕ | Mínimo ↕ | % var. ↕ |
| May 2020 | 0,677 | 0,628 | 0,742 | 0,596 | 4,85% |
| Abr 2020 | 0,646 | 0,663 | 0,785 | 0,543 | -3,34% |
| Mar 2020 | 0,668 | 1,105 | 1,283 | 0,318 | -42,57% |
| Feb 2020 | 1,163 | 1,514 | 1,684 | 1,116 | -22,72% |
| Ene 2020 | 1,505 | 1,919 | 1,946 | 1,503 | -21,57% |
| Máximo: 1,946 | | Mínimo: 0,318 | | Diferencia: 1,628 | |
| | | Promedio: 0,932 | | % var.: -64,726 | |

Figura R 1. Rendimiento de Bonos de enero a mayo del 2020.
Tomado de “*Tasas y Bonos*”, por Investing.Com, 2020 (<https://es.investing.com/>)

La ecuación del modelo CAPM es la siguiente: $Re = Rf + \beta \times (Rm - Rf) + CRP$; donde:

Rf : Tasa libre de riesgo, referente a los rendimientos de los bonos del tesoro de EE.UU.

β : Beta relativo al portafolio del mercado

Rm : Riesgo de mercado

CRP: Prima Riesgo país

Tabla R 3

Cálculo del COK

| Ratio | Importe |
|---|---------------|
| Tasa libre de riesgo (Rf) | 0.932% |
| Rendimiento de mercado (Rm) | 9.28% |
| Prima de riesgo de mercado ($Rf-Rm$) | 8.35% |
| Beta Desapalancado (Empresa sin deuda) | 1.49 |
| Prima de riesgo país | 2.08% |
| Costo del patrimonio Ke o COK | 15.44% |

Apéndice S: Plan de Procesos

En el caso de este emprendimiento se pueden identificar los siguientes procesos vinculados al objetivo de negocio, tal como se puede observar en la Tabla S1:

Tabla S 1

Procesos Vinculados al Negocio

| Procesos Estratégicos | Procesos Clave | Procesos de Soporte |
|--|---|---|
| <p>Planeamiento Estratégico: Análisis de entorno y organización para la definición de objetivos estratégicos.</p> <p>Investigación de Mercado y Monitoreo de Usuarios: Análisis profundo sobre el entorno, así como del comportamiento de los usuarios a través de herramientas de marketing digital u otras.</p> <p>Evaluación y Capacitación de Proveedores: Aplicación de filtros de selección a proveedores considerando factores financieros, comerciales, calidad servicio, reputacionales, sostenibilidad, entre otros.</p> <p>Desarrollo de Oferta Valor: Diseño y puesta en marcha de nuevos servicios y/o productos para los clientes.</p> | <p>Creación y actualización de datos del usuario</p> <p>Creación de carrito de compra: Comparación y selección de ítems de acuerdo a las necesidades del cliente.</p> <p>Pago de compra: Registro de medio de pago para la compra de ítems seleccionados.</p> <p>Tracking de pedido: Revisión de estado de pedido (desde la contratación hasta el arribo).</p> <p>Calificación de experiencia: Registro de comentarios y calificación para cada proveedor registrado.</p> <p>Soporte Tecnológico – Core: Mantenimiento de plataforma para que se mantenga operativa.</p> <p>Desarrollo de Promociones y Ofertas: Estrategias para impulsar transacciones entre proveedores y clientes.</p> <p>Atención de Consultas: Registro, atención y comunicación de consultas y/o reclamos de usuarios.</p> <p>Desarrollo de Contenidos: Creación y difusión de contenidos para fidelización de usuarios.</p> | <p>Gestión Contable: Realización de registros contables de operaciones de la empresa y formulación de Estados Financieros.</p> <p>Gestión Financiera: Planificación de uso de recursos financieros, decisiones de inversión y financiamiento.</p> <p>Soporte Tecnológico - Back: Mantenimiento y soporte de tecnologías orientadas al back office.</p> <p>Gestión del Talento y Cultura: Planeamiento, Reclutamiento, Selección, Desarrollo de Personas y Cultura.</p> <p>Comunicación Externa: Diseño y difusión de comunicaciones hacia usuarios y otros stakeholders.</p> |

Apéndice T: Marketing Estratégico

Tabla T 1

Estrategias por Objetivo del Plan de Marketing

| Objetivo | Corto Plazo (1 año) | Mediano Plazo (2 años) | Largo Plazo (>3 años) |
|--|--|--|--|
| Tener un 40% de la publicidad de la marca en las redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> -Definir el plan de publicidad a través de redes y las métricas con las que se evaluará los resultados. -Designar un profesional especialista e implementar un programa de sostenimiento y crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la publicidad orientada a la captación de nuevos usuarios con creación de contenido relevante. - Continuar con el programa de sostenimiento y crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar programa de sostenimiento y crecimiento con actualización de métricas. -Publicidad a público personalizado para asegurar fidelización y nuevos usuarios. |
| Lograr en el primer año que la marca sea conocida por el 70% limeños (target). | <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad de lanzamiento de plataforma a través de redes sociales y de otro tipo. -Difusión mediante YouTube con participación activa de Influencers. | <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de la marca insistiendo en las bondades y cómo se usa el producto. - Difusión mediante YouTube con participación activa de Influencers. | <ul style="list-style-type: none"> -Posicionamiento de la marca insistiendo en las bondades y cómo se usa el producto. -Replantear estrategias de posicionamiento. |
| Lograr mínimo 2,000 proveedores suscritos en el primer año | <ul style="list-style-type: none"> -Contactar con proveedores potenciales e iniciar proceso de calificación y selección. - Interacción constante de soporte y capacitación con el proveedor. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos de autogestión para proveedores. - Interacción constante de soporte y capacitación con el proveedor. | <ul style="list-style-type: none"> Interacción constante de soporte y capacitación con el proveedor. |
| Mín. 20,000 usuarios en el primer año y 10% de incremento anual. | <ul style="list-style-type: none"> - Alta publicidad en redes sociales y establecer la relación con usuarios suscritos en la APP - Programa de referidos, descuento en compras. | <ul style="list-style-type: none"> -Revisar el rendimiento de las suscripciones. -Utilizar métricas para analizar conversiones y tendencias que aseguren el resultado esperado. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un programa de sostenimiento y crecimiento de suscriptores. |
| Mín. 5,000 transacciones (primer año) y 10% de incremento anual | <ul style="list-style-type: none"> - Programa de referidos, suscripciones al boletín. - Notificaciones push y descuento para consumidores por primera compra. | <ul style="list-style-type: none"> -Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento del mercado. -Descuentos y ofertas en fechas especiales. | <ul style="list-style-type: none"> -Innovar mediante la experimentación continua. -Replantear estrategias de marketing de acuerdo al posicionamiento alcanzado. |
| Lograr un 95% de clientes satisfechos. | <ul style="list-style-type: none"> - Tener alta disponibilidad y rapidez de interacción de los servicios ofrecidos a través de la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas periódicas de satisfacción. -Identificar procesos críticos que para implementar mejoras relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Innovar mediante la experimentación continua. |
| 30% de utilidad neta anual mínima. | <ul style="list-style-type: none"> - Relación producto con la propuesta de valor única (tiempo, calidad, etc.) y precios en función de ese valor de servicio. Control y seguimiento del número de clientes captados. | <ul style="list-style-type: none"> - Control del número de clientes captados. Seguimiento de propuesta de valor en función de las necesidades del usuario según las coyunturas del país o del mundo. | <ul style="list-style-type: none"> - Rebautizar el producto luego de haber demostrado sus beneficios. |

Apéndice U: Mapa de Estrategia

En la Figura U1 se desarrolla el Mapa de Estrategia, a través del cual se determinan los diferentes objetivos del plan de negocio, tomando en consideración la misión y visión.

Los objetivos financieros serán responsables de planear los mecanismos hacia los clientes interno y externos Por otro lado, los procesos internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de clientes. Finalmente, todo descansa en el aprendizaje y crecimiento de la organización.

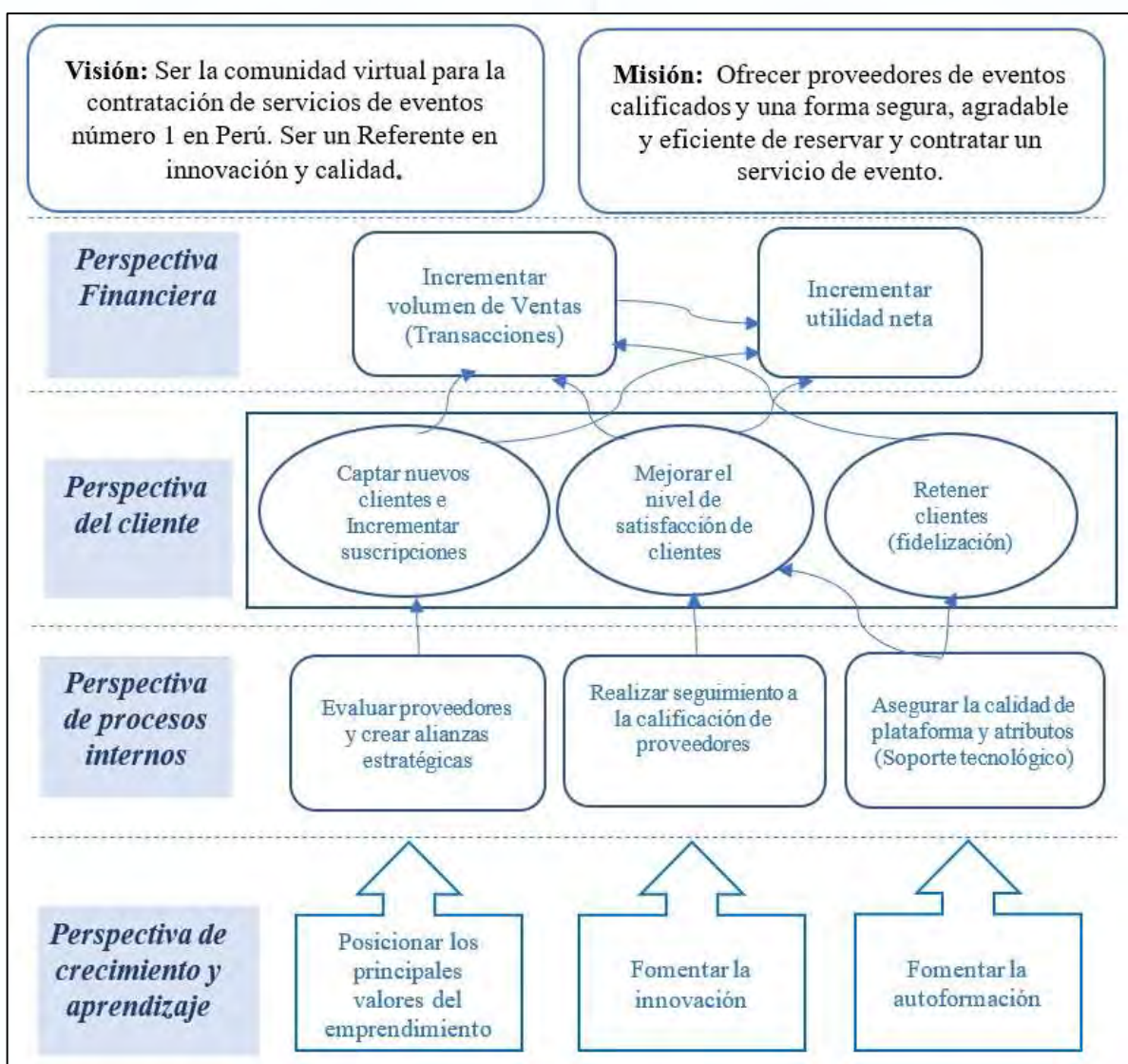


Figura U 1. Mapa de Estrategia.