



**Plan de negocios para la creación de una plataforma para asesorar a las personas  
en eventos sociales**

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

Katherine Shirley Andrade Perez

\_\_\_\_\_

Geraldine Janet Bellido Vargas

\_\_\_\_\_

Jackeline Mariella Charapaqui Reluz

\_\_\_\_\_

Rubén Alonso Rodríguez Loyola

\_\_\_\_\_

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63**

**Lima, 02 de septiembre de 2019**

Esta Tesis

**Plan de negocios para la creación de una plataforma para asesorar a las personas en eventos sociales**

Ha sido aprobada

.....  
Lydia Arbaiza Fermíni (Jurado)

.....  
Sergio Cuervo Guzmán (Jurado)

.....  
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mis padres por su apoyo incondicional, siempre confiando en mí y mostrándome su amor con sus palabras de aliento. A mi esposo, por compartir esta experiencia conmigo demostrando que todo se puede lograr con amor.

Katherine Shirley Andrade Perez.

A mis hijos mi principal motivación, a mi madre y esposo que son mi apoyo incondicional, a mi padre que ha sido un gran ejemplo en mi vida.

Geraldine Janet Bellido Vargas

A mi madre con especial atención por apoyarme incondicionalmente, a mi padre y mis hermanos por estar a mi lado siempre y a mi abuelita que con su bendición me acompaña en cada paso.

Jackeline Mariella Charapaqui Reluz

Al Señor de los Milagros, mi familia, mi futura esposa y a mis abuelos, a los cuales les mando un abrazo hasta el cielo.

Rubén Alonso Rodríguez Loyola

# ÍNDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....                                  | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Antecedentes</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1.2 Idea de negocio</b> .....                                       | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Objetivo general</b> .....                                      | <b>6</b>  |
| <b>1.4 Objetivos específicos</b> .....                                 | <b>6</b>  |
| <b>1.5 Justificación</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>1.6 Delimitación de la tesis</b> .....                              | <b>7</b>  |
| 1.6.1. Alcance.....  | 7         |
| 1.6.2. Contribución .....  | 7         |
| 1.6.3. Limitaciones y restricciones .....                              | 8         |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....                             | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Negocio Agregador</b> .....                                     | <b>9</b>  |
| <b>2.2 Teléfonos inteligentes y usos</b> .....                         | <b>9</b>  |
| <b>2.3 Aplicaciones móviles</b> .....                                  | <b>10</b> |
| <b>2.4 Eventos sociales y sus categorías</b> .....                     | <b>10</b> |
| <b>2.5 Código de etiqueta, protocolo social y su importancia</b> ..... | <b>12</b> |
| <b>2.6 Startups</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>2.7 Conclusiones</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....                          | <b>16</b> |
| <b>3.1 Modalidad de investigación</b> .....                            | <b>16</b> |
| 3.1.1. Design thinking .....   | 16        |
| 3.1.2. SCRUM .....   | 18        |
| <b>3.2 Tipos de investigación</b> .....                                | <b>19</b> |
| <b>3.3 Esquema de trabajo</b> .....                                    | <b>19</b> |
| <b>3.4 Técnicas e instrumentos de acopio de información</b> .....      | <b>21</b> |
| 3.4.1. Fuentes secundarias.....  | 22        |
| 3.4.2. Elaboración de estudio de mercado o fuentes primarias.....      | 23        |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 3.5  | Conclusiones .....   | 26 |
| <b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO .....</b> |  |    |
| 4.1  | Proceso de investigación .....   | 27 |
| 4.2  | Estudio de entrevistas a expertos en startups .....                    | 27 |
| 4.2.1.   | Definición del problema.....   | 27 |
| 4.3  | Aplicación de plan de investigación.....                               | 28 |
| 4.3.1.   | Entrevista a expertos en Startups .....                                | 28 |
| 4.3.2.   | Conclusiones .....   | 29 |
| 4.4  | Estudio de Empresas organizadoras de eventos .....                     | 31 |
| 4.4.1.   | Definición del problema.....   | 31 |
| 4.4.2.   | Problemas para la investigación de mercado .....                       | 32 |
| 4.4.3.   | Problemas específicos.....   | 32 |
| 4.4.4.   | Método y herramientas de investigación .....                           | 32 |
| 4.5  | Conclusiones: .....  | 32 |
| 4.6  | Estudio de entrevistas a expertos de protocolo y etiqueta social ..... | 34 |
| 4.6.1.   | Definición del problema.....   | 34 |
| 4.6.2.   | Problema para la investigación de mercado.....                         | 35 |
| 4.6.3.   | Problemas específicos.....   | 35 |
| 4.6.4.   | Métodos y herramientas de investigación .....                          | 35 |
| 4.6.5.   | Entrevista a expertos en Protocolo y Etiqueta Social.....              | 36 |
| 4.6.6.   | Conclusiones de entrevista a expertos.....                             | 36 |
| 4.7  | Estudio de mercado para asistentes a eventos sociales .....            | 37 |
| 4.7.1.   | Definición del problema.....   | 38 |
| 4.7.2.   | Focus Group.....   | 38 |
| 4.7.3.   | Conclusiones .....   | 41 |
| 4.8  | Estudio cuantitativo .....   | 42 |
| 4.8.1.   | Métodos e instrumentos .....   | 43 |
| 4.8.2.   | Conclusiones de encuestas a usuarios.....                              | 44 |
| 4.9  | Conclusiones .....   | 45 |
| <b>CAPÍTULO V. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....</b>            |  |    |
| 5.1  | Limitaciones .....   | 47 |
| 5.2  | Estimación del mercado total (TAM) .....                               | 48 |
| 5.3  | Variación del mercado total (TAM).....                                 | 49 |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 5.4  | <b>Cálculo del mercado disponible (SAM)</b> .....                         | 51        |
| 5.5  | <b>Cálculo de mercado objetivo (SOM) y estimación de la demanda</b> ..... | 52        |
| 5.6  | <b>Aceptación de empresas organizadoras de eventos</b> .....              | 54        |
| 5.7  | <b>Conclusiones</b> .....   | 56        |
| <b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> ..... |   | <b>57</b> |
| 6.1  | <b>Análisis SEPTE</b> .....   | <b>57</b> |
| 6.2  | <b>Análisis de Stakeholders</b> .....                                     | <b>59</b> |
| 6.3  | <b>Análisis de fuerzas competitivas</b> .....                             | <b>61</b> |
| 6.3.1.   | <i>Referentes en el Perú de etiqueta y protocolo social</i> .....         | 63        |
| 6.4  | <b>Matriz EFE</b> .....   | <b>65</b> |
| 6.5  | <b>Benchmarking</b> .....   | <b>66</b> |
| 6.6  | <b>Análisis estratégico Treacy</b> .....                                  | <b>67</b> |
| 6.7  | <b>Acciones Estratégicas</b> .....  | <b>67</b> |
| 6.8  | <b>Modelo lean canvas</b> .....   | <b>69</b> |
| 6.8.1.   | <i>Segmento de usuarios</i> .....   | 70        |
| 6.8.2.   | <i>Problema</i> .....   | 71        |
| 6.8.3.   | <i>Proposición de valor única</i> .....                                   | 71        |
| 6.8.4.   | <i>Solución</i> .....   | 72        |
| 6.8.5.   | <i>Canales</i> .....  | 73        |
| 6.8.6.   | <i>Flujo de ingresos</i> .....  | 73        |
| 6.8.7.   | <i>Estructura de costos</i> .....   | 74        |
| 6.8.8.   | <i>Métricas clave</i> .....   | 74        |
| 6.8.9.   | <i>Ventaja especial</i> .....   | 75        |
| 6.9  | <b>Conclusiones</b> .....   | <b>75</b> |
| <b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING</b> .....   |   | <b>76</b> |
| 7.1  | <b>Objetivos de marketing</b> .....                                       | <b>76</b> |
| 7.1.1.   | <i>Objetivos cuantitativos</i> .....                                      | 76        |
| 7.1.2.   | <i>Objetivos cualitativos</i> .....                                       | 77        |
| 7.2  | <b>Segmentación del público objetivo</b> .....                            | <b>77</b> |
| 7.2.1.   | <i>Usuarios</i> .....   | 77        |
| 7.2.2.   | <i>Clientes</i> .....   | 78        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| <b>7.3</b>                                      | <b>Estrategia de marketing .....</b>                     | <b>78</b>  |
| 7.3.1.  | <i>Adquisición.....</i>                                  | 79         |
| 7.3.2.  | <i>Activación.....</i>                                   | 83         |
| 7.3.3.  | <i>Retención.....</i>                                    | 83         |
| 7.3.4.  | <i>Monetización.....</i>                                 | 84         |
| <b>7.4</b>                                      | <b>Indicadores de seguimiento y monetización.....</b>    | <b>86</b>  |
| <b>7.5</b>                                      | <b>Presupuesto de marketing .....</b>                    | <b>87</b>  |
| <b>7.6</b>                                      | <b>Conclusiones .....</b>                                | <b>88</b>  |
| <b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES .....</b> |  | <b>89</b>  |
| <b>8.1</b>                                      | <b>Objetivos de operaciones .....</b>                    | <b>89</b>  |
| <b>8.2</b>                                      | <b>Funcionalidades y descripción técnica.....</b>        | <b>89</b>  |
| 8.2.1.  | <i>Aplicación móvil para usuarios.....</i>               | 91         |
| 8.2.2.  | <i>Web TuTranqui .....</i>                               | 93         |
| <b>8.3</b>                                      | <b>Cadena de valor virtual .....</b>                     | <b>94</b>  |
| 8.3.1.  | <i>Tecnología.....</i>                                   | 94         |
| 8.3.2.  | <i>Marketing .....</i>                                   | 95         |
| 8.3.3.  | <i>Ventas.....</i>                                       | 95         |
| 8.3.4.  | <i>Atención al cliente.....</i>                          | 96         |
| 8.3.5.  | <i>Comercial.....</i>                                    | 96         |
| <b>8.4</b>                                      | <b>Gestión de proveedores .....</b>                      | <b>96</b>  |
| <b>8.5</b>                                      | <b>Actividades de implementación de la empresa .....</b> | <b>97</b>  |
| <b>8.6</b>                                      | <b>Conclusiones .....</b>                                | <b>98</b>  |
| <b>CAPÍTULO IX. RECURSOS HUMANOS .....</b>      |  | <b>99</b>  |
| <b>9.1</b>                                      | <b>Visión .....</b>                                      | <b>99</b>  |
| <b>9.2</b>                                      | <b>Misión .....</b>                                      | <b>99</b>  |
| <b>9.3</b>                                      | <b>Valores.....</b>                                      | <b>99</b>  |
| <b>9.4</b>                                      | <b>Estructura organizacional .....</b>                   | <b>100</b> |
| <b>9.5</b>                                      | <b>Plan de reclutamiento y selección .....</b>           | <b>101</b> |
| <b>9.6</b>                                      | <b>Programa de inducción y capacitación .....</b>        | <b>103</b> |
| <b>9.7</b>                                      | <b>Tipos de contrato de empleado.....</b>                | <b>103</b> |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 9.8   | Horario de trabajo.....  | 104        |
| 9.9   | Escala salarial .....  | 104        |
| 9.10  | Estimación de crecimiento de personal .....                              | 105        |
| 9.11  | Conclusiones .....   | 107        |
| <b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO .....</b>                  |  | <b>108</b> |
| 10.1  | Evaluación financiera por el método del Flujo de Caja Descuento<br>(DCF) | 108        |
| 10.1.1.   | <i>Consideraciones generales</i> .....                                   | 108        |
| 10.1.2.   | <i>Consideraciones de la demanda</i> .....                               | 109        |
| 10.1.3.   | <i>Proyección de ventas</i> .....  | 111        |
| 10.1.4.   | <i>Proyección de gastos</i> .....  | 114        |
| 10.1.5.   | <i>Valor terminal</i> .....  | 117        |
| 10.1.6.   | <i>Inversión requerida</i> .....   | 117        |
| 10.1.7.   | <i>Estado de resultados proyectados</i> .....                            | 118        |
| 10.1.8.   | <i>Capital de trabajo</i> .....  | 120        |
| 10.1.9.   | <i>Flujo Económico proyectado</i> .....                                  | 120        |
| 10.1.10.  | <i>Análisis del punto crítico</i> .....                                  | 124        |
| 10.1.11.  | <i>Análisis de escenarios</i> .....                                      | 124        |
| 10.1.12.  | <i>Conclusiones</i> .....  | 125        |
| <b>CAPÍTULO XI. PLAN DE RIESGOS .....</b>                 |  | <b>127</b> |
| 11.1  | Identificación de riesgos.....   | 127        |
| 11.2  | Análisis y clasificación de los riesgos .....                            | 133        |
| 11.3  | Conclusiones .....   | 135        |
| <b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b> |  | <b>136</b> |
| 12.1  | Conclusiones .....   | 136        |
| 12.2  | Recomendaciones .....  | 138        |

## LISTA DE FIGURAS

|                  |   |           |
|------------------|---|-----------|
| <b>Figura 1:</b> | <b>Etapas del design thinking</b> ..... | <b>17</b> |
| <b>Figura 2:</b> | <b>Lean Canvas</b> .....                | <b>70</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 3: Embudo de conversión</b> .....      | 79  |
| <b>Figura 4: Logo y slogan</b> .....             | 80  |
| <b>Figura 5 – Modelo Operativo</b> .....         | 90  |
| <b>Figura 6: Cadena de Valor Virtual</b> .....   | 94  |
| <b>Figura 7: Estructura organizacional</b> ..... | 100 |
| <b>Figura 8: Análisis de escenarios</b> .....    | 125 |

### **LISTA DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1- Esquema de Trabajo</b> .....                          | 19 |
| <b>Tabla 2 -Relación de expertos</b> .....                        | 23 |
| <b>Tabla 3 - Lista de Expertos en Startups</b> .....              | 29 |
| <b>Tabla 4- Conclusiones de entrevistas a expertos</b> .....      | 29 |
| <b>Tabla 5 - Conclusiones de entrevistas</b> .....                | 33 |
| <b>Tabla 6 - Expertos en protocolo y etiqueta social</b> .....    | 36 |
| <b>Tabla 7-Conclusiones de entrevista a Expertos</b> .....        | 36 |
| <b>Tabla 8-Ficha Técnica Focus Group</b> .....                    | 38 |
| <b>Tabla 9- Resultados del Focus group</b> .....                  | 40 |
| <b>Tabla 10- Hallazgos y conclusiones</b> .....                   | 42 |
| <b>Tabla 11- Estudio cuantitativo</b> .....                       | 43 |
| <b>Tabla 12-Ficha técnica de encuestas</b> .....                  | 44 |
| <b>Tabla 13 - Conclusión de encuestas a usuarios</b> .....        | 44 |
| <b>Tabla 14-Estimación del mercado total</b> .....                | 48 |
| <b>Tabla 15- Monto de gasto mensual en diversión</b> .....        | 49 |
| <b>Tabla 16- Variación promedio anual del mercado total</b> ..... | 49 |
| <b>Tabla 17 - Mercado total por año</b> .....                     | 50 |
| <b>Tabla 18- Regresión lineal del mercado total</b> .....         | 50 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 19- Cálculo de variación de mercado total</b> .....                | 51  |
| <b>Tabla 20- Cálculo del mercado disponible</b> .....                       | 52  |
| <b>Tabla 21- Cálculo del mercado objetivo</b> .....                         | 53  |
| <b>Tabla 22- Cálculo de escenarios (%)</b> .....                            | 54  |
| <b>Tabla 23- Cálculo de escenarios (usuarios)</b> .....                     | 54  |
| <b>Tabla 24- Distribución por actividad económica</b> .....                 | 55  |
| <b>Tabla 25- Análisis SEPTE</b> .....                                       | 57  |
| <b>Tabla 26- Análisis externo de stakeholders</b> .....                     | 60  |
| <b>Tabla 27- Análisis externo de stakeholders</b> .....                     | 61  |
| <b>Tabla 28-Análisis de fuerzas competitivas</b> .....                      | 61  |
| <b>Tabla 29 - Matriz EFE</b> .....  | 65  |
| <b>Tabla 30 – Apps y web de eventos</b> .....                               | 66  |
| <b>Tabla 31-Acciones Estratégicas</b> .....                                 | 68  |
| <b>Tabla 32 – Segmentación de usuarios</b> .....                            | 77  |
| <b>Tabla 33 – Segmentación de clientes</b> .....                            | 78  |
| <b>Tabla 34 - Categorías de canales</b> .....                               | 81  |
| <b>Tabla 35 - Priorización de canales</b> .....                             | 81  |
| <b>Tabla 36 - Tipo de contenido para el plan de medios</b> .....            | 83  |
| <b>Tabla 37- CPC por país</b> .....   | 85  |
| <b>Tabla 38- Métricas de seguimiento y monetización</b> .....               | 86  |
| <b>Tabla 39 - Presupuesto de marketing</b> .....                            | 87  |
| <b>Tabla 40 - Plan de trabajo para la implementación de App y Web</b> ..... | 90  |
| <b>Tabla 41- Plan de implementación de la empresa</b> .....                 | 98  |
| <b>Tabla 42 - Proyección de Salarios</b> .....                              | 104 |
| <b>Tabla 43 - Personal por honorarios (En Miles de Soles)</b> .....         | 105 |
| <b>Tabla 44 – Proyección del crecimiento de personal</b> .....              | 106 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Tabla 45 – Estimación del mercado disponible por escenarios .....</b>                                   | <b>109</b> |
| <b>Tabla 46- Estimación de la demanda - escenario optimista .....</b>                                      | <b>110</b> |
| <b>Tabla 47 - Estimación de la demanda - escenario esperado .....</b>                                      | <b>110</b> |
| <b>Tabla 48 - Estimación de la demanda - escenario pesimista.....</b>                                      | <b>111</b> |
| <b>Tabla 49- Estimación de ingresos escenario optimista .....</b>  | <b>112</b> |
| <b>Tabla 50 - Estimación de ingresos escenario esperado.....</b>   | <b>113</b> |
| <b>Tabla 51 - Estimación de ingresos escenario pesimista .....</b>   | <b>114</b> |
| <b>Tabla 52 - gastos preoperativos.....</b>  | <b>115</b> |
| <b>Tabla 53 - gastos de personal .....</b>   | <b>115</b> |
| <b>Tabla 54 - personal por honorarios .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>Tabla 55 - gastos de operación .....</b>  | <b>116</b> |
| <b>Tabla 56 - Gastos generales .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>Tabla 57 - Estimación de inversión en la plataforma .....</b>   | <b>117</b> |
| <b>Tabla 58 - Estimación de inversión en equipos de cómputo, impresora, proyector.....</b>                 | <b>117</b> |
| <b>Tabla 59 - Estimación de la depreciación y amortización (En miles de soles).....</b>                    | <b>118</b> |
| <b>Tabla 60 - Estado de resultados escenario optimista (En miles de soles).....</b>                        | <b>118</b> |
| <b>Tabla 61 - Estado de resultados escenario esperado (En miles de soles).....</b>                         | <b>119</b> |
| <b>Tabla 62- Estado de resultados - Escenario pesimista (En miles de soles).....</b>                       | <b>119</b> |
| <b>Tabla 63– Cálculo de capital de trabajo método de máximo déficit acumulado (En Miles de Soles).....</b> | <b>120</b> |
| <b>Tabla 64 – Flujo económico escenario optimista (En miles de soles).....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>Tabla 65 – Flujo económico escenario esperado (En miles de soles) .....</b>                             | <b>122</b> |
| <b>Tabla 66 - Flujo económico escenario pesimista .....</b>  | <b>123</b> |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 67- Análisis de Puntos Muertos - Escenario Esperado</b> ..... | 124 |
| <b>Tabla 68- Análisis de escenarios</b> .....                          | 124 |
| <b>Tabla 69 – Identificación de riesgos</b> .....                      | 127 |
| <b>Tabla 70 – Matriz de Riesgos</b> .....                              | 134 |
| <b>Tabla 71 – Valorización de Riesgos</b> .....                        | 134 |

### **LISTA DE ANEXOS**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Anexo 1</b> | <b>Guía de Entrevista a Expertos en Startups</b> |
| <b>Anexo 2</b> | <b>Guía de Focus Group</b>                       |
| <b>Anexo 3</b> | <b>Informe de las Encuestas Virtuales</b>        |
| <b>Anexo 4</b> | <b>Perfiles y competencias de los Puestos.</b>   |
| <b>Anexo 5</b> | <b>Demo TuTranqui</b>                            |



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: " Plan de negocios para la creación de una plataforma para asesorar a las personas en eventos sociales"

Autor(es): Andrade Perez, Katherine Shirley

Bellido Vargas, Geraldine Janet

Charapaqui Reluz, Jackeline Mariella

Rodriguez Loyola, Ruben Alonso

Resumen:

Los eventos sociales son considerados sucesos de importancia y una de las mejores herramientas de comunicación entre las personas, las cuales requieren de una organización previa. Algunos tipos de eventos sociales son corporativos, deportivos, empresariales, sociales, exposiciones, ferias, la presentación de un libro, una boda, un mitin político, congresos, entre otros.

En el Perú, los eventos sociales forman parte del desarrollo social de una persona que actualmente ingresa a diversas plataformas para conocer los eventos vigentes en el mercado y productos o servicios necesarios para asistir a un evento social e ingresa a diversas redes sociales para conocer diversos tips.

Bajo este contexto, han surgido nuevos negocios del tipo agregador que consisten en recopilar información en un solo lugar de diversos productos o servicios de proveedores convirtiéndolos en socios y teniendo como principal beneficio la poca inversión para operar la plataforma y conseguir la oferta de los negocios en poco tiempo. Un negocio del tipo agregador es Rappi que consolida la oferta de comida o productos en una App y los acerca a los usuarios o Airbnb que consolida en un solo lugar la oferta de hospedaje o actividades de los negocios para mostrársela en el App a los usuarios. Estos modelos operan en una aplicación móvil debido al corto tiempo de actualización, funcionamiento de la plataforma tanto en línea como fuera de línea, personalización e integración con redes sociales muy valorada por los usuarios.

La presente tesis desarrolla un modelo de negocio del tipo agregador, la cual consiste en desarrollar una App llamada TuTranqui que consolide un solo lugar la oferta

de eventos vigentes en el mercado de diversas categorías, los tips de instituciones/expertos en asistencia a eventos y productos o servicios que se necesitan antes, durante y después de asistir a un evento social, teniendo como objetivo principal la evaluación financiera, comercial y operativa para implementar la App.

Para validar la idea de negocio, se realizó un análisis de mercado tanto cualitativo como cuantitativo en el que se evidenció el crecimiento de negocios digitales, la descarga y uso de la App por parte de los usuarios y de la aceptación de los negocios con la propuesta comercial de TuTranqui.

Es importante resaltar que utilizando la metodología TAM, SAM, SOM se obtuvo un público disponible con un NSE B, C y D, que utiliza internet a través de un teléfono móvil, con edad entre los 18 a 45 años y asisten por lo menos 1 vez al mes a un evento social.

En el análisis estratégico, se realizó el análisis externo e interno utilizando las herramientas de SEPTTE, FODA, y análisis de interesados para posteriormente plasmar el modelo de negocio en la herramienta Lean Canvas donde se detalla la propuesta única de valor ofrecido a los usuarios y negocios.

Como resultado del análisis estratégico se determinaron las acciones de marketing tomando base el modelo Growth Hacking, el cual permite diseñar estrategias para la adquisición, activación, retención y monetización que permite definir acciones para los canales más valorados por los usuarios como las redes sociales, buscadores, email y retargeting.

La App cuenta con un modelo operativo en la nube, puede ser descargada en Google Play y App Store.

En el plan financiero se ha evaluado la viabilidad económica de la idea de negocio, para lo cual se analizaron tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. En el escenario optimista y esperado se considera un crecimiento de usuarios y negocios de acuerdo con la intencionalidad de descarga y aceptación de la propuesta comercial obtenido en el análisis de mercado, en ambos escenarios se tiene un VAN de S/. 302 y S/. 99 miles de soles y con una posible venta del negocio al quinto año por 6 y 4 veces el EBITDA respectivamente. En el análisis del escenario pesimista, se ha contemplado

una pérdida al segundo año controlada por el 100% del monto inicial, lo que permite cambiar el modelo de negocio rápidamente.

Los riesgos internos y externos identificados que pueden afectar la operativa de la plataforma en el mercado, serán mitigados de acuerdo con el plan de gestión de riesgos establecido.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

En Perú, según un comunicado del Ministerio de Economía y Finanzas (2019) el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 2018 fue de 4%, porcentaje obtenido por encima de lo proyectado por el consenso del mercado (3.9%). Este contexto es reflejo del crecimiento económico constante que tienen el país desde hace más de 20 años, por ende, los negocios de diversos tamaños empiezan a expandirse, se crean nuevos negocios, el poder adquisitivo de los peruanos incrementa y se expande el uso de las tecnologías de información.

De acuerdo con el informe de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares entre enero y marzo del 2019 realizado por el Instituto Peruano de Estadística e Informática (INEI,2019) el 93% de los hogares en Perú tiene al menos una tecnología en casa como internet fijo o internet móvil o TV por cable. También, señala que el 91.5% de los hogares peruanos tiene al menos un celular y que el 49.6 % accede a internet exclusivamente por el teléfono móvil. Esto representa una gran oportunidad para diversas plataformas digitales que buscan solucionar una necesidad de los peruanos.

La encuesta realizada por Ipsos (2018) sobre los perfiles de los adultos y adultos jóvenes señala que en el primer perfil un 61% es considerado digital porque ingresa por lo menos una vez a internet, tiene como principal actividad ver televisión y gastar en comer fuera de casa. Para el segundo perfil, tiene un ingreso promedio de S/. 1,200, es un 81% digital y un 15% realiza compras por internet. Para complementar el perfil de adulto joven un estudio realizado por Datum (2016) el 29% de la población es millennial es decir, que tienen entre 19 a 35 años e indica que las categorías de pasatiempos/hobbies más valorados por los millennial son escuchar música, usar redes sociales, ver películas, ver TV, viajar por placer, ir a fiestas con amigos y hacer deporte.

Con el contexto descrito, se puede observar que existen diversas actividades consideradas como eventos sociales realizadas por los adultos y adultos jóvenes

peruanos, las cuales en el mercado son comunicadas por el canal offline o tradicional y recientemente por el canal digital pero aún no pueden encontrar toda una oferta en un solo lugar por lo que la búsqueda de la actividad es realizada por diversos canales. Además, se pueden observar que el acceso a la información sobre las consideraciones sobre las normas de etiqueta y protocolo social es de acceso limitado y diversas consideraciones previas y durante el evento social por lo que genera un reto en ampliar la comunicación de estas normas al alcance de las personas que lo requieran y generar nuevo contenido que vaya acorde con las costumbres de cada evento social. Bajo este contexto existe en el mercado peruano un crecimiento constante de la compra y uso de los teléfonos móviles, los cuales no solo son utilizados para realizar llamadas sino para consumir contenido que proporcionan las plataformas digitales como las aplicaciones móviles o webs, esto permite la oportunidad de tener al teléfono móvil como un canal de comunicación sobre la oferta de eventos sociales en el mercado, las consideraciones a tener antes y durante el evento, y los productos o servicios recomendados para asistir a eventos.

Este plan de negocios busca diseñar una solución para la asistencia a eventos sociales de los adultos peruanos facilitando en un solo lugar los eventos sociales disponibles en diversas categorías, la creación de un evento propio, las consideraciones para asistir a un evento de entidades o personas referentes y una recomendación sobre los productos o servicios para asistir a los eventos. Con esta solución tanto los usuarios como los negocios o personas referentes tendrán un contacto para tener todo al alcance de la mano antes y durante el evento.

## **1.2 Idea de negocio**

Desarrollar una plataforma móvil que permitirá para la usuarios : i) La visualización de los eventos de diversas categorías vigentes en el mercado con la información proporcionada por los organizadores, ii) la creación de eventos organizado por usuarios de la plataforma, iii) recomendaciones brindadas por instituciones/personas expertas en la asistencia a eventos sociales, iv) un catálogo de productos o servicios ofrecidos por negocios necesarios antes, durante y después de asistir a un evento social.

Para los negocios, una plataforma que posibilite la publicidad de eventos, recomendaciones y producto/servicios en la plataforma y elegir cual es el tipo de publicidad y segmento de usuarios a los cuales mostrar la oferta.

### **1.3 Objetivo general**

Evaluar la viabilidad financiera, comercial y operativa para implementar una plataforma móvil para conectar a las personas que asistan a un evento social, entidades y expertos en recomendaciones para asistir a un evento social y los negocios que ofrecen productos o servicios para la asistencia a eventos sociales.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Evaluar la demanda de la plataforma por parte del público objetivo.
- Evaluar la aceptación de las entidades/expertos en asistencia a eventos y negocios que ofrezcan productos o servicios para asistir a un evento social con la plataforma.
- Identificar los factores de éxito de plataformas con el modelo de negocio agregador o similares en el Perú y el mundo
- Definir la estrategia y el modelo del negocio.
- Establecer los planes de acción de marketing, operación y recursos humanos para la plataforma.
- Evaluar la viabilidad económica y los riesgos de la plataforma.

### **1.5 Justificación**

Bajo el contexto que vive el país dentro del desarrollo del marco tecnológico, la generación de una gran cantidad de eventos vigentes en el mercado actual y el incremento de nuevos negocios es visiblemente necesario diseñar una plataforma móvil que permita conectar a las personas que asisten a eventos sociales de diversas categorías, los negocios que ofrecen los servicios/productos necesarios para asistir y a entidades/expertos referentes en la asistencia a un evento social.

Este proyecto, busca satisfacer la necesidad de las personas de conocer las consideraciones que deben tener para asistir a diversos eventos, que productos o servicios son los necesarios para asistir y cuáles son los eventos vigentes en el mercado, el cual busca optimizar el tiempo de preparación y mejorar la satisfacción de las personas antes, durante y después de asistir al evento, y de los negocios/entidades/expertos en mostrar su oferta en los usuarios de la plataforma.

Asimismo, de las entrevistas realizadas a expertos en eventos sociales se identificó que el principal problema de las empresas son los altos costos de publicidad, no tienen el conocimiento para generar contenido a su público objetivo a través de redes sociales y dificultad para llegar a nuevos segmentos de clientes, por lo cual se evidencia que existe una oportunidad para satisfacer las necesidades de los negocios. De acuerdo con el informe Estructura Empresarial del INE (2018) existen 261,886 empresas dedicadas a las actividades económicas del público objetivo, tales como: comidas y bebidas (18.8%), salón de belleza (3.4%), alojamiento (2.5%), actividades artísticas, entretenimientos y recreación (1.9%), agencias de viaje y turismo (0.8%); lo cual representa un mercado potencial de 27.4% del total de empresas en el Perú.

## **1.6 Delimitación de la tesis**

### **1.6.1. Alcance**

- Determinar el público objetivo de usuarios y negocios en la plataforma, y su aceptación.
- Realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa a usuarios y negocios para identificar la demanda potencial.
- Desarrollar el modelo de negocio y acciones estratégicas.
- Determinar las acciones de marketing, modelo operativo de la plataforma y el análisis financiero.

### **1.6.2. Contribución**

En la actualidad, las personas que desean asistir a un evento buscan la oferta de productos y servicios en diversas páginas webs, desde la adquisición del boleto para

asistir a un evento, luego cómo deben vestirse, qué consideraciones de etiqueta y protocolo deben de tener para ese tipo de evento y finalmente cómo retornarán luego del evento. El modelo de negocio propuesto optimiza el tiempo y brinda una oferta que cubre todos los requerimientos de las personas que asisten a eventos sociales.

Esta tesis aporta:

- Un modelo de negocio, de tipo agregador que integra negocios que ofrecen productos y servicios para eventos con usuarios que asisten a eventos y buscan obtener una oferta que le permita cubrir de manera total los requerimientos necesarios para asistir a un evento.
- Facilitar la publicidad a empresas pequeñas y medianas que no tienen presencia en canales digitales.
- Brindar conocimientos teóricos en el marco conceptual, en el cual se desarrollan este tipo de proyectos.
- Análisis de la coyuntura actual, para desarrollar negocios de plataforma, usuarios de smartphones, personas con acceso al internet, uso de redes sociales en el Perú.
- Estrategia en la generación de ingresos para negocios de plataforma.

### **1.6.3. Limitaciones y restricciones**

- No se cuenta con una investigación de mercado previa sobre un modelo de negocio agregador para eventos sociales
- La investigación de mercado cuantitativa se realiza a través de una encuesta virtual aplicando el margen de error sobre encuestas físicas.
- Las conclusiones del plan de negocios están basadas en la aceptación de los usuarios y negocios, demanda de mercado y de la viabilidad económica.
- El tamaño de mercado se realizó tomando como base el NSE, edad y uso del internet en el celular.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

El presente marco conceptual muestra los principales conceptos que permitirán describir las características que se considera relevante con relación a la Tesis.

La aparición de los teléfonos inteligentes y las aplicaciones móviles han facilitado la comunicación y han surgido nuevos modelos de negocios, se describe conceptualmente los principales términos que serán empleados en toda la tesis.

### **2.1 Negocio Agregador**

Los negocios agregadores de productos son las webs que conocemos como Shopalike.es (agregado puro) o Amazon y eBay (agregadores + venta de producto). Fernandez, C. (2018)

Son plataformas que integran negocios que ofrecen productos y/o servicios para ofrecer a los usuarios que demandan estos productos y/o servicios, además se añade el canal de distribución.

### **2.2 Teléfonos inteligentes y usos**

“La incorporación del teléfono móvil a la actividad cotidiana de los seres humanos ha supuesto uno de los acontecimientos con mayor impacto social en las dos últimas décadas, sólo comparable a la aparición del internet” (Ling, 2004).

“El teléfono móvil ha pasado de ser un mero instrumento de comunicación interpersonal a convertirse en una plataforma de creciente complejidad, que impacta en la esfera privada y se proyecta a la esfera pública en condiciones difícilmente comprensible sólo unos años atrás” (Buchinger, Kriglstein, Brandt, & Hlavacs, 2011).

El teléfono inteligente o Smartphone, cada vez va evolucionando como una computadora de mano, debido a la poderosa capacidad de cómputo, memoria amplia, pantalla grande y sistemas operativos abiertos que fomentan el desarrollo de aplicaciones. Las plataformas disponibles en la actualidad incluyen Android, Apple IOs, Windows, etc.

### **2.3 Aplicaciones móviles**

Con respecto a las aplicaciones móviles Enriquez (2013) asegura que:

Las aplicaciones móviles son aquellas que fueron desarrolladas para ejecutarse en dispositivos móviles. El término móvil se refiere a poder acceder a los datos, las aplicaciones y los dispositivos desde cualquier lugar. Para desarrollar software de este tiempo se debe tener en cuenta ciertas restricciones que tiene el hardware de estos dispositivos, como por ejemplo que son de dimensión reducidas, tiene bajo poder de cómputo, escasa capacidad de almacenamiento, ancho de banda limitado, etc. Algunos ejemplos de aplicaciones móviles son: mapas y navegación, búsqueda, juegos, mensajería, aplicaciones empresariales (Enriquez 2013: 26).

Las aplicaciones móviles se alejan de los sistemas de software integrados que se encuentran en las PC, en su lugar, cada aplicación proporciona una funcionalidad limitada y aislada, como un juego, una calculadora o navegación web móvil. Las aplicaciones se desarrollan de acuerdo con la demanda y limitaciones de los dispositivos y se crean para una plataforma determinada. A medida que las tecnologías maduren, se espera que los esfuerzos de desarrollo de aplicaciones móviles se centren en la creación de aplicaciones web basadas en el navegador y que no utilizan dispositivos.

Una aplicación móvil también se conoce como aplicación, aplicación web, aplicación en línea, aplicación para teléfono inteligente.

A continuación, se presenta el concepto de eventos sociales y detallaremos la lista de eventos más requeridos en nuestra sociedad.

### **2.4 Eventos sociales y sus categorías**

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Administración y Desarrollo Empresarial CESAE, (2019) señala que:

Un evento es un suceso de importancia y una de las mejores herramientas de comunicación (eventos corporativos, eventos deportivos, eventos empresariales, eventos sociales, exposiciones, ferias, la presentación de un libro, una boda, un mitin político, congresos) que requiere de dirección y programación. Independientemente del tipo de evento, ya sea para una empresa, entidad o persona pública, es una estrategia de marketing, por lo que debe ser planificada con responsabilidad y cuidado. Por lo general, todo evento tiene un objetivo

preciso para quien lo organiza, por eso siempre debe quedar en manos profesionales (CESAE,2019).

Existen algunos eventos sociales que son más complejos ya que requieren una mayor asistencia en la planificación y organización, esta afirmación se deduce de la oferta de servicios de las empresas que organizan eventos sociales como son: Mundo eventos catering y más, Sarso productora de eventos, Splendia catering y eventos, a continuación, se detalla las categorías de eventos, más requeridas por su complejidad:

- Bodas
- Bautizos
- Fiestas temáticas (Halloween, Patrias, Navidad, Día del Niño, etc.)
- Cocktails y Brindis
- Baby Shower
- Cumpleaños
- Aniversarios
- Desfiles de moda
- Fiestas de Egresados
- Eventos Infantiles
- Fiestas de 15 y 18 años
- Reencuentros
- Despedida de solteros
- Fiestas de Fin de Año
- Eventos Culturales (Festivales, espectáculos artísticos, exposiciones)

Para cada evento social, se debe investigar ¿quién es el público objetivo?, se debe conocer el rango de edad, sexo, nivel de conocimientos, costumbres, nivel de ingresos, estilo de vida, tradiciones, etc.; con la finalidad de ofrecerle productos y servicios acorde a sus gustos y preferencias.

## 2.5 Código de etiqueta, protocolo social y su importancia

Holler (2009), en su libro *Ese dedo meñique* define etiqueta como “Sugerencias que contribuyen a desarrollar en nosotros un sentido de los buenos modales, principalmente la consideración y el respeto que deben ser practicados por todos los seres humanos para poder vivir armoniosamente”.

La etiqueta también está relacionada directamente con la justicia, la libertad y la ética, ya que las acciones que vayan en contra de estos tres principios no son consideradas como elegantes.

De Urbina (2011), refiere en su libro *El gran libro del Protocolo*, define protocolo como: “Aquella disciplina que, con realismo, técnica y arte, determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante”.

Se debe considerar que los buenos modales son universales y que la buena educación debe ponerse en práctica en todo momento y lugar, ya que si lo eres en casa lo serás en todo lugar, el hombre por naturaleza es un ser social, es ahí que radica la importancia de los buenos modales, el saber vestirse, comportarse y etiqueta.

Saludar con beso o sin beso, la regla general recomienda evitar saludar con beso a Jefe y a los compañeros de trabajo por más compañerismo que exista, de la misma forma se debe evitar el beso a los bebés recién nacidos o pequeños y en el caso de conocer por primera vez a una persona o si este no es de agrado se debería saludar estrechando la mano y como sugerencia de protocolo Internacional la mujer decide como ser saludada, por ejemplo en el caso de España, Francia y Rusia, se saluda con dos besos, bajo esta sugerencia, la mujer tiene la opción de elegir la forma de saludo.

Con respecto a las Reglas básicas de presentación, Holler (2009) asegura que:

Reglas básicas de presentación personal tanto en la vida social como laboral, disculparse cuando se llegar tarde a una reunión, cena, almuerzo o cualquier invitación, saber en qué momento y la forma correcta de hacerlo es importante que lo tengamos en consideración (Holler 2009,18).

Valorar el tiempo y la puntualidad, no debe ser ocasional, sino debería ser considerado un hábito y una regla de vida, por otro lado, es importante el estilo en la

comunicación, por ejemplo, evitar el contacto físico con la persona que se está conversando, evitar mostrar aburrimiento, si bien es cierto, es importante mantener el contacto visual porque se transmite atención, no debe ser exagerado, además se debe evitar la interrupción, evitar muletillas como ¿me entiendes?, ¿ves?, ¿de acuerdo?, ¿no te creo?, ¡mentira!, ¿sí?, entre otras, no caer en vulgaridades de alabarse a sí mismo, evitar masticar chicle durante una conversación, evitar bostezar, etc.

En cuanto a la etiqueta de mesa, Holler (2009) señala lo siguiente:

Una sugerencia importante es que los anfitriones deberían ir sentados en ambas cabeceras de la mesa, por otro lado, también es conveniente conocer el lugar correcto de los vasos, cubiertos, vajillas y servilletas, además de comer con elegancia, la forma correcta de sentarse, la forma correcta de agarrar los cubiertos, ofrecer una atención agradable a los invitados (Holler, 2009).

Finalmente, es importante también conocer que no colocar los codos sobre la mesa, mantener la espalda recta, no recostarse completamente sobre la silla, comer con la boca cerrada sin hacer sonidos, es parte de los buenos modales de un ejecutivo en la mesa, del mismo modo, en el caso de una cena informal, por ejemplo se debe considerar cómo actuar al inicio y al final de la comida y diferenciar que un cóctel está normalmente dirigido a familiares, amigos y colegas o compañeros de estudios en cambio la recepción es un evento oficial ofrecido por una autoridad o personalidad del ámbito laboral, político o económico.

A continuación, se describe a cerca de las Startups tecnológicas y la posición de Perú en cuanto al emprendimiento.

## **2.6 Startups**

Un startup, es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Eric Ries 2012).

De acuerdo con Feld (2012) el ecosistema del emprendimiento está formado por tres grupos principales, la comunidad de emprendedores, los líderes que dirigen a esta comunidad y los facilitadores que apoyan a la comunidad: universidades, el gobierno, inversionistas, etc.

Los emprendedores deben de tener un compromiso a largo plazo y apoyarse en los facilitadores y otras instituciones del gobierno como incubadoras, aceleradoras, quienes fomentan el dinamismo en el ecosistema del emprendimiento, así como también las proveen de financiamiento (Feld, 2012).

Las ideas requieren ser de un concepto ganador, que se dan buscando las tendencias futuras, resolviendo dificultades, buscando nuevos nichos, aplicando habilidades en un nuevo campo (Porter, 2013).

## **2.7 Conclusiones**

Los negocios con modelos agregadores, integran en una sola plataforma los productos y servicios de diferentes categorías, que los usuarios requieren en este caso para la organización de los eventos, asociados a que los teléfonos inteligentes, han tenido un gran impacto social, lo cual ha generado muchos cambios en la forma de comunicarnos y en la forma de acceder a la información, contribuyendo en la apertura de nuevos canales de venta y publicidad, además esta tecnología es usada principalmente por la generación “Millennial”, quienes son parte del público objetivo, quienes usarán la aplicación por medio de sus teléfonos inteligentes.

Las Aplicaciones móviles, proporcionan todo tipo de servicios, y requieren el desarrollo de un software con una inversión mínima, brindan soluciones muy creativas a problemas cotidianos y pueden llegar a ser muy rentables dependiendo de la aceptación del público y la propuesta de valor.

Los eventos sociales, generan un gran número de servicios relacionados, dependiendo del tipo de evento, los cuales aprovecharemos para dar una solución que permita una mejor organización, optimización del factor tiempo, asesoría de protocolo y etiqueta, recomendaciones, para la adquisición de productos y servicios.

El uso del protocolo posibilita que un evento social sea exitoso, ya que permite establecer un orden adecuado de las actividades que se realizarán en el evento y la etiqueta social consiste en dar la mejor imagen en un contexto social, conocer las reglas y costumbres que permitirán desenvolverse correctamente.

Las Startup tecnológicas, proponen soluciones creativas e innovadoras con el uso de la tecnología, están enfocados en la satisfacción al cliente y pueden crecer exponencialmente ya que su orientación es masiva, además son apoyadas y financiadas por capital semilla y rondas de inversión lo que permite tener una fuente de financiamiento que permite tener un crecimiento en un corto plazo y mediano plazo.

Los conceptos descritos serán utilizados indistintamente en los próximos capítulos, permitiendo conocer previamente las características relevantes con la Tesis.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad de investigación**

La presente tesis se efectúa considerando un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. Pere Soler Pujals (2001), afirma que:

Los objetivos que se buscan en un estudio cuantitativo son datos descriptivos, porcentajes, estadísticos. En cambio, los objetivos del cualitativo proporcionan un conocimiento y una comprensión profunda de las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamiento del consumidor determinando los sistemas de valor, los atributos, la imagen, los significados conscientes y subconscientes que se asocian a un producto y determinan la percepción del objeto (Pere Soler Pujals 2001, 27-28).

Para efectuar la investigación cuantitativa, se realizaron encuestas basadas en preguntas cerradas, las cuales mediante el conteo y herramientas estadísticas brindaron un resultado el cual permite validar las hipótesis planteadas. Para efectuar la investigación cualitativa, se realizaron focus group, entrevistas a profundidad, entrevista a expertos.

También en el desarrollo del proyecto se usaron metodologías ágiles como:

#### **3.1.1. Design thinking**

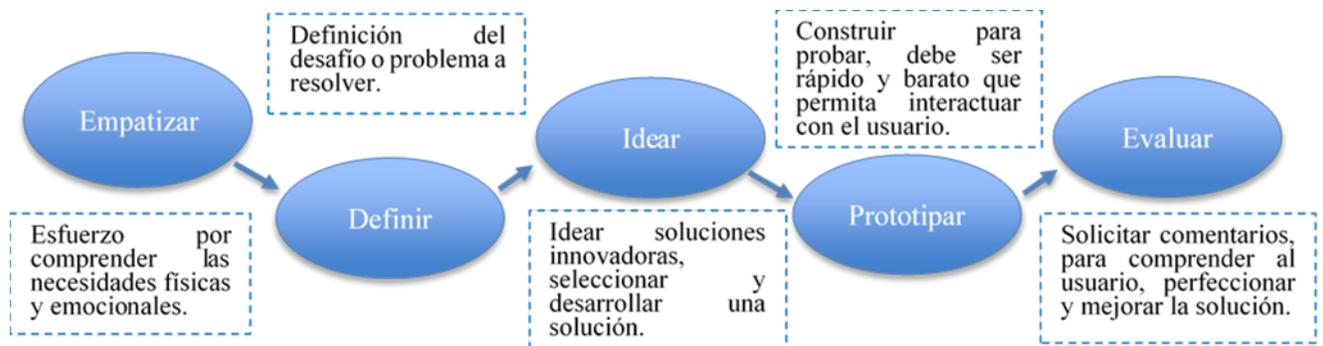
Tim Brown, sostiene: “El pensamiento de diseño es un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial”.

Se usó esta metodología para la generación de ideas, que buscan solucionar problemas, se eligió el tema de los eventos, y se generaron ideas innovadoras, partiendo de las necesidades relacionadas a esta temática, para finalmente ofrecer soluciones innovadoras y tecnológicas para cubrir esta necesidad, para ello se ejecutaron las siguientes etapas:

- Empatizar, en esta etapa se desarrollaron una lluvia de ideas, identificando problemas o necesidades, en diferentes sectores, analizando diversas situaciones, y tratando de comprender al usuario final.
- Definir, en esta etapa se definió centrarse en el rubro de eventos sociales, se comprendió la necesidad de las personas en tener una mayor información o asistencia en el caso de participar en eventos, se contempló la falta de conocimiento que tienen las personas que asisten a eventos sociales, por ejemplo, conocer las normas de etiqueta social, conocer de vinos, saber que llevar a diferentes eventos, ¿qué obsequios?, ¿qué vino pedir?, etc.
- Idear, luego de las etapas anteriores, se buscó dar solución a las necesidades, buscando alternativas, entre ellas se pensó en la asesoría para la asistencia de eventos, mediante una aplicativo tecnológico, que pudiera ayudar brindando sugerencias basadas en machine learning, para ayudar a escoger un obsequio adecuado para el evento, así como también incluir sugerencias para cada tipo de evento.

En la figura 1, se muestran las etapas del design thinking:

**Figura 1: Etapas del design thinking**



Fuente: Tim Brown (2008). Harvard Business Review - El pensamiento del diseño.

### 3.1.2. SCRUM

Con relación a la definición de Scrum, Ken Schwaber y Jeff Sutherland (2017) sostienen que:

“Scrum no es un proceso, una técnica o método definitivo. En lugar de eso, es un marco de trabajo dentro del cual se pueden emplear varios procesos y técnicas. Scrum muestra la eficacia relativa de las técnicas de gestión de producto y las técnicas de trabajo de modo que podamos mejorar continuamente el producto, El equipo y el entorno de trabajo. El marco de trabajo Scrum consiste en los Equipos Scrum y sus roles, eventos, artefactos y reglas asociados. Cada componente dentro del marco de trabajo sirve para un propósito específico y es esencial para el éxito de Scrum y para su uso. Las reglas de Scrum relacionan los roles, eventos y artefactos y rigen las relaciones y interacciones entre ellos. Las reglas de Scrum se describen en el presente documento” (Scrum, Ken Schwaber y Jeff Sutherland 2017:3)

En ese sentido, se puede concluir que es una metodología para realizar proyectos o tareas de forma ágil, adaptable, iterativo, flexible y eficaz, teniendo como finalidad cumplir los objetivos del proyecto a través de un entorno con comunicación transparente, apoyo y responsabilidad del equipo y efectuando mejoras continuas. La metodología está basada en valores y ceremonias, estas se conocen como el sprint plannig, daily meeting, review, retrospective y grooming.

“El Equipo Scrum consiste en un Dueño de Producto (Product Owner), el Equipo de Desarrollo (Equipo de desarrollo) y un Scrum Master”. (Ken Schwaber y Jeff Sutherland, 2017. p. 5)

Por lo cual, se asignaron los siguientes roles en el equipo:

- El propietario del producto: responsable de comunicar la visión del proyecto al equipo y encargado de entregar el producto final.
- El maestro scrum: La persona que lidera el equipo y que tiene como objetivo guiar y garantizar que se cumplan las reglas y objetivos, así como gestionar la solución de los factores que impidan el cumplimiento de los objetivos.

- El equipo de desarrollo: Formado por los especialistas técnicos para el desarrollo del proyecto previa confirmación del compromiso para el inicio del proyecto.

### 3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación que se aplican son: la Investigación Exploratoria (Investigación documental), Descriptiva y Concluyente.

La investigación exploratoria, permite aproximarse a los temas poco conocidos, y contribuye a afinar la manera de abordar la investigación. La investigación descriptiva se usa para conocer al público objetivo, buscando características, gustos, preferencias, etc.; la investigación descriptiva incluirá las siguientes técnicas: encuestas, focus group, etc. La investigación concluyente, es estructurada y formal, y ayuda a comprobar la hipótesis planteada en el proceso de investigación (Sampieri, 1997).

### 3.3 Esquema de trabajo

En la tabla 1, se presenta el esquema de trabajo:

**Tabla 1- Esquema de Trabajo**

| cap. | Título             | Propósito  | Metodología         |
|------|--------------------|--|---------------------|
| 1    | Introducción       | Plantear la viabilidad el plan de negocio.   | Fuentes secundarias |
| 2    | Marco conceptual   | Definir conceptualmente los principales términos que formarán parte de la tesis.     | Fuentes secundarias |
| 3    | Marco metodológico | Definir la estructura y explicar las fuentes que se aplicarán en el plan de negocio. | Fuentes secundarias |

| <b>cap.</b> | <b>Título</b>                      | <b>Propósito</b>  | <b>Metodología</b>   |
|-------------|------------------------------------|---|--|
| 4           | Investigación y estudio de mercado | Conocer el tamaño del mercado (volumen y valor), segmentos de compra, patrones de compra y entorno económico.   | Entrevistas<br>Estudios concluyentes con potenciales usuarios.<br>Estudios exploratorios con potenciales usuarios. |
| 5           | Estimación de la demanda           | Identificación de segmento objetivo, a través de la edad y nivel socioeconómico, producto del resultado de la investigación y estudio de mercado.                         | Fuentes secundarias  |
| 6           | Análisis estratégico               | Conocer en entorno externo como interno, acciones estratégicas y canales de venta   | Fuentes secundarias  |
| 7           | Plan de marketing                  | Diseñar y planificar las estrategias de marketing.  | Fuentes primarias<br>Fuentes secundarias<br>Propuesta de valor   |
| 8           | Plan de operaciones                | Definir los procesos operacionales relevantes, identificando los diversos frentes que interactúan en la cadena de valor, que permitirá cumplir con la propuesta de valor. | Cadena de Valor  |
| 9           | Recursos humanos                   | Definir la estructura y las responsabilidades dentro de la organización.  | Estrategia de Recursos Humanos   |

| <b>cap.</b> | <b>Título</b>                  | <b>Propósito</b>  | <b>Metodología</b>   |
|-------------|--------------------------------|---|--|
| 10          | Plan financiero                | Definir la viabilidad económica del plan de negocio.  | Flujo de caja<br>Proyección de Ventas<br>Costos operativos<br>Estado de resultados<br>KPIS de rentabilidad y factibilidad del proyecto<br>Análisis del punto crítico<br>Análisis de escenarios |
| 11          | Plan de riesgos                | Identificación, análisis, clasificación y gestión de riesgos internos y externos              | Fuentes primarias<br>Fuentes secundarias   |
| 12          | Conclusiones y recomendaciones | Analizar integralmente el Plan de negocio con las principales conclusiones y recomendaciones. |  |

Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.4 Técnicas e instrumentos de acopio de información**

A continuación, se detallan las fuentes secundarias y técnicas usadas para la recopilación de la información:

### **3.4.1. Fuentes secundarias**

Para la elaboración del proyecto se utilizaron diversas fuentes de información en base de datos académicas como el buscador de google académico, marketing data plus (disponible en web de ESAN), estudios de entidades públicas como INEI. Asimismo, revistas y libros electrónicos especializados en startup's tecnológicas como Lean startup de Eric Ries.

En el capítulo del análisis estratégico, se tomó información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para determinar el crecimiento del PBI.

En el capítulo de la estimación de la demanda se tomó información secundaria del APEIN (2018) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado), Información de Niveles Socioeconómicos 2018, de IPSOS el informe de gastos de entretenimiento familiar.

Para realizar el análisis estratégico se tomó información del Instituto Peruano de Estadística e Informática (2019), así como también de IPSOS (2018), Perfil del adulto peruano 2018 y Perfil del adulto joven peruano 2018, Perfil del Smartphonero; de DATUM (2018), se tomaron datos del informe ¿En qué se diferencian los millenials el Perú?

También se tomó información para establecer algunas definiciones en el marco conceptual, como de la Revista Harvard de Junio del 2008, en la cual Tim Brown, define las etapas del Design Thinking,

Además, se utilizó fuentes de información de google académico como el libro Infonomics de Douglas B. Laney donde se explica cómo monetizar los datos desde el punto de origen hasta la construcción de un modelo de data monetización tomando como plataformas móviles por ejemplo Facebook local que genera ingresos a partir de los datos como Facebook Insight's. También, se consideraron los estudios de consultoras como Strategy & Mckinsey y The Boston COUNSULTING sobre customer experiencia donde se puede apreciar como el journey del cliente deber ser el más satisfactorio en el proceso de punta a punta, customer strategy en el que se pueden ver cómo generar una estrategia para capturar y retener usuarios o clientes y growth

hacking enfocadas en el crecimiento de los startups a través de acciones medibles en el corto plazo.

### 3.4.2. Elaboración de estudio de mercado o fuentes primarias

Las técnicas que se usaron para realizar el estudio de mercado son: entrevistas a profundidad, focus group, encuestas electrónicas.

A continuación, se detallan las herramientas usadas:

#### 3.4.2.1 Entrevistas a profundidad

Para la elaboración del proyecto se realizaron entrevistas a expertos en startups tecnológicas en el Perú y en el mundo con el objetivo de identificar las mejores prácticas aplicadas en el lanzamiento de plataformas móviles.

También, se efectuaron entrevistas a expertos en organización de eventos, e-commerce y publicidad en plataformas móviles, con la finalidad de conocer su opinión en el mercado y definir los estándares mínimos para el proceso de asesoría.

En la tabla 2, se muestra la relación de expertos:

**Tabla 2 -Relación de expertos**

| <b>Experto Entrevistado</b> | <b>Institución</b>            | <b>Fecha de Entrevista</b> | <b>Cargo/Profesión</b>   | <b>Duración de la entrevista</b> |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|----------------------------------|
| Renzo Salas                 | Wayra Perú                    | 26/06/19                   | Jefe de Administración y Finanzas  | 30 minutos                       |
| Frida Holler                | Centro de Desarrollo Integral | 08/07/19                   | Directora del Centro de Desarrollo Integral / Autora de best seller “Ese dedo meñique” | 30 minutos                       |
| Santiago Sánchez Devesa     | Universidad LaSalle – España  | 28/06/19                   | Director del Área de Programas de Business de la Universidad de Lasalle /              | 20-30 minutos                    |

| <b>Experto Entrevistado</b> | <b>Institución</b>         | <b>Fecha de Entrevista</b> | <b>Cargo/Profesión</b>                     | <b>Duración de la entrevista</b> |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|----------------------------------|
|                             |                            |                            | Ingeniero de Telecomunicaciones            |                                  |
| Fiorella García Pacheco     | Divina Ejecutiva           | 10/07/2019                 | Fundadora de Divina Ejecutiva (Influencer) | 30 minutos                       |
| Edwin Andrade Esparza       | Restaurant Turístico Minos | 20/07/2019                 | Gerente General – Dueño del negocio        | 20 minutos                       |
| Angie Vílchez Seminario     | The party producciones     | 19/07/2019                 | Gerente General – Dueña del negocio        | 25 minutos                       |
| Cesar Peña                  | Detodoparafiestas          | 21/07/2019                 | Gerente General – Dueña del negocio        | 30 minutos                       |

Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.4.2.2 Estudios exploratorios con potenciales usuarios – Focus Group**

Para profundizar los resultados cualitativos y explorar las necesidades de los potenciales usuarios, se definió realizar un Focus Group con las personas consideradas como heavy users de ambos perfiles encuestados en línea.

La intención es delimitar el Producto Mínimo Viable (PMV) de la plataforma con nuevas necesidades y usos no contemplados en la idealización del proyecto.

Se hicieron 4 focus group, en los cuales se tomaron como población objetivo: hombres y mujeres entre 18 y 45 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos BCD, y que habían asistido a un evento social en el último mes.

Para la ejecución del Focus Group, se elaboraron preguntas abiertas (Anexo 2: Guía de Focus Group) con el objetivo de conocer opiniones, validar el concepto del producto, así como también conocer las motivaciones que tienen las personas al asistir a un evento social.

El resultado de los focus group ha sido transcrito en una tabla de resumen en la cual se redactan los hallazgos obtenidos de los diferentes grupos, así como también las conclusiones referentes al hallazgo obtenido.

### **3.4.2.3 Análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo, brinda un resultado preciso, el objetivo de un análisis cuantitativo, son datos descriptivos, porcentajes, datos estadísticos, de esta información se deduce una interpretación objetiva. Para realizar un análisis cuantitativo, se debe de tomar datos estadísticamente representativos del universo que se requiere analizar. (Peter Soler, 2001)

Las herramientas cuantitativas usadas para el proyecto son: encuestas electrónicas, también se usa información secundaria de encuestas y censos realizados por organismos como: INEI y otros de investigación de mercado como APEIM, IPSOS, etc.

Idelfonso Grande y Elena Abascal (2005), señalan que la encuesta:

“Es una técnica de obtención de información, sobre la base de un conjunto de objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Idelfonso Grande y Elena Abascal, 2005)

#### **3.4.2.3.1 Selección de la muestra**

La muestra determinada para la ejecución de la encuesta virtual tuvo las siguientes características:

- Hombre/mujer que asista a eventos sociales
- Edad entre los 18 a 45 años
- Acceso a internet a través de teléfono móvil

#### **3.4.2.3.2 Estructura del cuestionario**

El cuestionario base puesto en la encuesta virtual tiene las siguientes secciones:

- Segmento de encuestados
- Frecuencia y tipos de eventos sociales a los que se asisten
- Conocimiento en protocolos y normas de etiqueta social
- Medios de comunicación sobre eventos sociales
- Adquisición de productos o servicios
- Evaluación de idea de negocio e intención de descarga
- Validación del nombre de la App

#### **3.4.2.3.3 Validación de la muestra**

La validación de la muestra se realiza al obtener el total de respuestas necesarias determinadas sobre la población y pasa por un proceso de análisis sobre la idea de negocio inicial y las respuestas o mejoras obtenidas en las encuestas virtuales.

### **3.5 Conclusiones**

Las fuentes secundarias que se utilizaron son de las páginas web, resultados de encuestadoras y consultoras nacionales e internacionales, libros y artículos.

Las fuentes primarias como entrevistas a profundidad se realizarán con los expertos, con la finalidad de enriquecer la propuesta de valor planteada en el presente plan de negocios.

Como parte complementaria de las fuentes primarias, también se tomará en cuenta las encuestas online con los grupos objetivos.

La integración y análisis de los resultados de las herramientas arriba detalladas, permitió organizar, estructurar y validar la propuesta del Plan de Negocio.

El enfoque mixto combina ambos enfoques cuantitativos y cualitativos y los complementa, logrando una información con mayor profundidad para un mejor análisis de la información.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO**

En el capítulo V, se desarrolla la investigación y estudio de mercado, para los dos usuarios de la plataforma, usuarios que asisten a eventos y empresas proveedoras de productos y servicios de eventos sociales.

### **4.1 Proceso de investigación**

Para el proceso de investigación se ha utilizado el propuesto por Kotler & Amrstrong (2012) donde se siguieron estos puntos:

- Definir los problemas y objetivos de la investigación
- Desarrollar el plan de investigación
- Aplicación del plan de investigación
- Interpretar e informar de los hallazgos

### **4.2 Estudio de entrevistas a expertos en startups**

Para realizar la investigación, se han seleccionado a dos expertos en startups Renzo Salas, jefe de administración y finanzas en Wayra y Santiago Sánchez, director del programa de negocios de la Universidad de Lasalle.

#### **4.2.1. Definición del problema**

De los aportes proporcionados por los expertos se resume que el problema principal de los startups B2C es la captación de los clientes, identificación correcta del buyer de persona, la oferta de valor ideal que se ajuste a sus necesidades, crecer en número de usuarios y lograr que se suscriban a un fee mensual, dado que los clientes no se descargan apps a menos que sean de consumo hiper masivo. Asimismo, otro problema que enfrentan los startups B2C es lograr ser un negocio atractivo para las incubadoras o aceleradoras de startups y poder conseguir inversionistas que permitan escalar el negocio como las historias de éxito como cinepapaya, uber, etc.

#### **4.2.1.1 Problema para la investigación de mercado**

Identificación correcta de la oferta de valor para el cliente potencial, así como la estrategia de marketing que permita conseguir la cantidad de usuarios y genere rentabilidad.

#### **4.2.1.2 Problemas específicos**

- Lograr formar el equipo humano que tenga las mismas convicciones y motivación.
- Conseguir el capital de trabajo para sacar adelante el proyecto.
- Asignar las métricas correctas para monitorear el avance del negocio.
- Definir la oferta de valor correcta para los clientes.

#### **4.2.1.3 Métodos y herramientas de investigación**

Se utilizó la investigación exploratoria cualitativa a través de entrevistas a profundidad a expertos en incubar o acelerar o investigar startups, tales como Wayra Perú y el director del área del Programa de Business de la Universidad La Salle.

### **4.3 Aplicación de plan de investigación**

En función a la experiencia, de cada uno de los expertos se seleccionaron preguntas, relacionadas a los retos que tienen los startups en la actualidad.

#### **4.3.1. Entrevista a expertos en Startups**

Se efectuaron dos entrevistas a los expertos en startups detallados en la tabla N°3. Asimismo, en el anexo 1 se detallan las preguntas realizadas a cada experto.

**Tabla 3 - Lista de Expertos en Startups**

| <b>Experto Entrevistado</b> | <b>Institución</b>           | <b>Fecha de Entrevista</b> | <b>Cargo/Profesión</b>  | <b>Duración de la entrevista</b> |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|---|----------------------------------|
| Renzo Salas                 | Wayra Perú                   | 26/06/19                   | Jefe de Administración y Finanzas   | 30 minutos                       |
| Santiago Sánchez Devesa     | Universidad LaSalle – España | 28/06/19                   | Director del Área de Programas de Business de la Universidad de Lasalle / Ingeniero de Telecomunicaciones | 30 minutos                       |

#### **4.3.2. Conclusiones**

En la siguiente tabla 4, se detalla las conclusiones de las entrevistas a expertos:

**Tabla 4- Conclusiones de entrevistas a expertos**

| <b>Preguntas</b>   | <b>Conclusiones</b>  |
|--|--|
| En su opinión, ¿Cuáles cree que son los principales retos que afrontan los startups B2C dedicadas a servicios? ¿Qué principales riesgos ha identificado en su experiencia? | El principal reto es la suma de nuevos clientes e identificar la estrategia para crecer en usuarios que generen tráfico. El reto más difícil es monetizar. Asimismo, identificar el buyer de persona de los clientes potenciales para identificar la oferta de valor correcta, así como identificar a los brand lover. |
| En tu experiencia ¿Cuánto tiempo demora en que puedan lograr un óptimo de usuarios que se hayan suscrito?  | Depende del modelo de negocio, tener claro cómo monetizar y una correcta administración y asignación de los recursos.  |
| En su opinión, ¿Qué provisiones económicas se deberían considerar para poner en marcha un startup?   | El esfuerzo comercial, la inversión en tecnología y el equipo de trabajo. Asimismo, el coste de adquisición del cliente y el Lifetime value.   |

| <b>Preguntas</b>   | <b>Conclusiones</b>  |
|--|--|
| En su opinión, ¿Qué factores internos o externos se deben considerar relevantes para conseguir una tracción exitosa de mi startup                | En el factor interno se debe tener en cuenta un buen equipo de trabajo e identificar las tecnologías disponibles en el mercado. Contar con las métricas correcta que permitan medir el avance del proyecto. Como factor externo la competencia en el mercado y conseguir el dinero suficiente para sacar adelante el proyecto. |
| En su opinión, ¿Cuál cree que es la tendencia del startup B2C en el Perú?  | Consideran que el mercado peruano está abierto a muchas soluciones creativas, siempre que le resuelva el problema. Pero considera que la tendencia está más a apuntar a los mercados con modelos B2B. Por lo que es un indicador positivo para la factibilidad de la idea de negocio que está orientada al mercado B2C y B2B.  |
| ¿Qué roles de equipo considera clave para el crecimiento de un startup?  | Un equipo multidisciplinario y complementario. Siendo básico contar con un comercial, el encargado tecnología y el líder del proyecto.   |
| En su opinión, ¿Cómo ha ido evolucionando la gestión operativa de un startup? (Por ejemplo, uso de tecnologías, gestión de equipos, entre otros) | Cada vez los startups son conscientes y toman más enserio la tecnología. Antes se terceriza el servicio de tecnología cuando este debe ser inhouse.  |
| ¿Qué consideraciones debe tener un startup para conseguir financiamiento en una ronda de inversión?  | Las métricas son esenciales para atraer a los inversionistas. El historial de ventas y su evolución en el mercado para que pueda evidenciarse si puede ser escalable en el corto plazo generando impacto en el mercado.  |
| ¿Qué es lo que valoran los clientes de las apps?   | Que la app le alivie un dolor y le brinde la solución a un problema que antes tenía una solución manual o que le tomaba mucho tiempo o pasos.  |

| <b>Preguntas</b>  | <b>Conclusiones</b>   |
|---|---|
| ¿Y cómo han cambiado las preferencias de los clientes de apps?  | Las preferencias las marcan los mismos startups ya que el cliente no sabe lo que necesita. El mercado responderá, se debe tener en cuenta que no existen soluciones intermedias por lo cual los startups deben apuntar a solucionar correctamente el problema al cliente. |
| En su opinión, ¿Cuál cree que es el principal éxito del startup que consolidan en un solo lugar información del mercado? (Por ejemplo, eventos, descuentos o promociones, restaurantes) | Logran ser líderes en su país y rápidamente se expanden en el mundo y logran el método para industrializar la expansión del negocio.  |
| ¿Qué tan compleja es la gestión del marketing es un startup? ¿Qué consideraciones debería tener?  | Es una pieza clave sobre todo si es un modelo de negocio B2C. Otra consideración clave es que el equipo de marketing sea capaz de captar el volumen de clientes suficientes para el proyecto.   |
| ¿Qué papel juegan las redes sociales en el crecimiento de usuarios de un startup?   | Es fundamental para la fase de captación de clientes, pues nos permite identificar los servicios que demandan los clientes.   |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.4 Estudio de Empresas organizadoras de eventos**

Se ha efectuado un estudio exploratorio de algunas empresas organizadoras de eventos, para validar la aceptación de los servicios brindados.

##### **4.4.1. Definición del problema**

Las empresas organizadoras de eventos señalan que el principal problema de las microempresas es la administración de redes sociales, dado que no cuentan con presupuesto para contratar a un Community Manager que atienda a los clientes digitales y genere contenidos de gran impacto y buena calidad.

#### **4.4.2. Problemas para la investigación de mercado**

Validar los tipos de eventos más demandados y el presupuesto planificado para para publicidad digital.

#### **4.4.3. Problemas específicos**

- Determinar los tipos de eventos más frecuentes.
- Determinar los tipos de servicios que ofrecen las empresas organizadoras de eventos.
- Canales digitales usados por las empresas.
- Conocer el perfil del peruano que adquiere los servicios de las empresas organizadoras de eventos.
- Monto de gastos presupuestado para publicidad digital.

#### **4.4.4. Método y herramientas de investigación**

La metodología utilizada fue la investigación cualitativa, mediante entrevistas a empresas organizadoras de eventos con más 5 años de experiencia en la actividad económica.

#### **4.5 Conclusiones:**

En la tabla 5 se detalla las conclusiones de entrevista a empresas organizadoras de eventos.

**Tabla 5 - Conclusiones de entrevistas**

| Preguntas   | Conclusiones  |
|---|---|
| <p>En su opinión, ¿Cuáles son los eventos más demandados en el Perú?</p>                                      | <p>Los servicios más demandados del 2019 son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Baby Shower</li> <li>2) Shower money</li> <li>3) Pedida de Mano</li> <li>4) Cumpleaños</li> <li>5) Aniversarios de boda</li> <li>6) Matrimonio</li> <li>7) Eventos empresariales</li> </ol> <p>Sin embargo, el principal problema para nuestra empresa es la administración de las redes sociales porque no contamos con presupuesto para contratar a un community manager que atienda a los clientes digitales y genere post de alto impacto. Asimismo, muchas veces tenemos que hacer un doble o triple esfuerzo para lograr la cantidad de usuarios nuestras redes sociales y empíricamente producimos nuestros contenidos con baja calidad.</p> |
| <p>En su opinión, ¿Cuál es el perfil del peruano o empresa que solicita para una organización de eventos?</p> | <p>El peruano que más demanda los servicios de organizadores de eventos son los residentes en la ciudad de Lima, nivel socioeconómico A, B y C, entre las edades de 22 y 50 años, el 60% de los clientes son mujeres. Más del 50% de eventos organizados fueron para mujeres entre 20 a 50 años, entre los niveles socioeconómicos B, C y D. En la actualidad el cliente peruano busca el mejor servicio al menor precio.</p> <p>Con relación a las empresas, el 40% son medianas y grandes empresas que invierten en reuniones de confraternidad de sus colaboradores, aniversario y actividades de responsabilidad social.</p>  |
| <p>¿Cuántos eventos al mes realiza y para cuánta gente?</p>   | <p>En promedio las empresas organizan 21 eventos con asistencia de 183 invitados en promedio.</p>   |

| Preguntas  | Conclusiones   |
|--|--|
| ¿Qué tipo de servicios para eventos ofrece?  | <p>Las categorías que tenemos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comida y bebidas</li> <li>2) Wedding planner</li> <li>3) Alquiler de toldos y menaje</li> <li>4) Alquiler de autos</li> <li>5) Bebidas</li> <li>6) Música</li> <li>7) Entrega de regalos</li> <li>8) Matrimonios</li> </ol> |
| ¿Usa canales digitales para publicitar sus servicios? ¿Cuál usa?   | <p>Si. Las redes usadas son:</p> <p>Facebook</p> <p>Whatsapp</p> <p>Instagram</p> <p>Aplicación móvil Parati descuentos</p>  |
| ¿Cuánto es el rango que paga o estaría dispuesto a pagar por publicidad en un canal digital de manera mensual? | <p>En promedio el gasto mensual en publicidad es de S/1,100.</p>   |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.6 Estudio de entrevistas a expertos de protocolo y etiqueta social

Se ha seleccionado a expertos en protocolo y etiqueta social, para ello se contactó a Frieda Holler, directora del Centro de Desarrollo Integral y a Fiorella García, creadora de la página web, Divina Ejecutiva, experta en imagen personal.

##### 4.6.1. Definición del problema

Durante la reunión de expertos se pudo constatar que uno de los problemas con protocolo y etiqueta social es que se pensaba que estaba dirigido a las clases más elitistas y solamente para personas con alto nivel socioeconómico por este motivo no le daban el interés necesario, sin embargo, en la actualidad lo antes mencionado está

cambiando y el interés viene incrementando poco a poco, otro de los problemas identificados es que muchas personas solicitan consejos y/o sugerencias que lo ponen en práctica al momento del evento, les cuesta salir de su zona de confort y mantener las buenas prácticas, no siendo conscientes que el verdadero cambio están en función a los objetivos que quieren alcanzar en su vida, no por impulso o por un evento pasajero, sino para ponerlo en práctica en todo momento y en toda ocasión.

#### **4.6.2. Problema para la investigación de mercado**

Validar si es importante el conocimiento de protocolos y etiqueta social en determinados eventos.

#### **4.6.3. Problemas específicos**

- Determinar si existe relación entre la imagen, normas de protocolo y etiqueta social con las aplicaciones.
- Determinar si la digitalización de la comunicación es un beneficio o problema para el desarrollo del rubro de asesoría digital en protocolo y etiqueta social.
- Identificación del interés de nuestra Sociedad Peruana en la asesoría de imagen, normas de protocolo y etiqueta social.
- Conocer el perfil del peruano interesado en protocolo y etiqueta social.
- Conocer las barreras durante la asesoría.
- Identificar las categorías de eventos sociales que deben considerar la protocolo y etiqueta social.

#### **4.6.4. Métodos y herramientas de investigación**

La metodología utilizada fue la investigación cualitativa, mediante entrevistas a dos Expertas en protocolo y etiqueta social, Frieda Holler es una referente del tema y su instituto cumplió 30 años capacitando tanto a Empresas como a las personas interesadas en el tema y la otra experta es Fiorella García, fundadora de Divina Ejecutiva, con 8 años de experiencia en temas de protocolo y etiqueta social.

#### 4.6.5. Entrevista a expertos en Protocolo y Etiqueta Social

Como mencionamos en el ítem anterior, se entrevistaron dos expertas en etiqueta y protocolo social, los datos de las personas entrevistadas se muestran en la tabla 6, y en Anexo 1 se encuentran las entrevistas a detalle.

**Tabla 6 - Expertos en protocolo y etiqueta social**

| Nombre          | Cargo     | Compañía                                    |
|-----------------|-----------|---|
| Frieda Holler   | Directora | Centro de Desarrollo Integral Frieda Holler |
| Fiorella García | Founder   | Divina Ejecutiva                            |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.6.6. Conclusiones de entrevista a expertos

Las conclusiones, respecto a las entrevistas de los expertos se muestran en la tabla 7:

**Tabla 7-Conclusiones de entrevista a Expertos**

| Problema de Investigación   | Conclusiones  |
|---|---|
| Determinar si existe relación entre la imagen, normas de protocolo y etiqueta social con las apps   | Frieda Holler, nos comentó que, si existe relación porque va a depender del tipo de evento, si es público o privado, si es solemne o restringido, en función a estas y otras variables más, nos dará un marco del tipo de ropa que se usará, que se tiene que hacer y dejar de hacer.<br>Fiorella García, aseveró que no existe relación directa, ya que, actualmente ella recibe muchas consultas por sus canales disponibles. |
| Determinar si la digitalización de la comunicación es un beneficio o problema para el desarrollo del rubro de asesoría digital en protocolo y etiqueta social | Tanto Frieda Holler como Fiorella García coinciden en que es un beneficio, pues las búsquedas son más rápidas, sin embargo, también representan un riesgo que algunas de esas informaciones no sean de fuentes confiables.  |

| <b>Problema de Investigación</b>   | <b>Conclusiones</b>  |
|--|--|
| Identificación del interés de nuestra Sociedad Peruana en la asesoría de imagen, normas de protocolo y etiqueta social | Ambas expertas, Frieda Holler y Fiorella García, coinciden también en que el interés viene incrementando, Frieda comentó que recibe muchas solicitudes de cursos tanto de Organizaciones Estudiantiles como de Escuelas de Negocios como Esan, mientras que Fiorella comentó que, debido a la gran demanda, han aparecido muchos Profesores que no están suficientemente capacitados dan clases. |
| Conocer el perfil del peruano interesado en protocolo y etiqueta social  | Tanto Frieda Holler como Fiorella García, Argumentaron que el interés mostrado es en Lima y en Provincias, y son mujeres con interés en encajar en una sociedad cada vez más exigente con el protocolo y etiqueta social.  |
| Conocer las barreras durante la asesoría   | Frieda Holler considera que la principal barrera encontrada fue que estos temas eran solamente para la Clase elitista, mientras que Fiorella García, argumenta que la principal barrera es la zona de confort, las personas difícilmente quieren cambiar, por lo que solamente adoptan eventualmente algún comportamiento o cambio durante el evento, volviendo al estado inicial al acabar.     |
| Identificar las categorías de eventos sociales que deben considerar la protocolo y etiqueta social                     | Frieda Holler y Fiorella García consideran que tanto formales como informales deberían considerar las normas de protocolo y etiqueta social, ya que no por ser informales dejan de ser serios o menos importantes.   |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.7 Estudio de mercado para asistentes a eventos sociales**

Para realizar el estudio de mercado, se hicieron cuatro focus group, y una encuesta virtual, para ello se seleccionaron personas entre 18 y 45 años, que asisten a eventos sociales y que pertenecen al estrato económico BCD.

#### 4.7.1. Definición del problema

La asistencia a eventos sociales genera incertidumbre, siendo algunos eventos más complejos que otros, si es un evento como un matrimonio, o cumpleaños, las personas toman mucho tiempo en elegir un regalo, buscan recomendaciones de vestimenta y también normas de protocolo y etiqueta social.

#### 4.7.2. Focus Group

Se empleó la técnica del focus group, como parte de la investigación cualitativa, con el objetivo de validar el concepto del producto y entender las motivaciones del público objetivo que asiste a eventos sociales.

##### 4.7.2.1 Población y ficha técnica

A continuación, en la tabla 8, se muestra el objetivo del focus group, así como también las características del público objetivo.

**Tabla 8-Ficha Técnica Focus Group**

| Concepto                    | Descripción   |
|-----------------------------|---|
| Objetivo                    | Realizar una prueba de concepto con los participantes. Identificar qué funcionalidades y categoría de eventos son las más apreciadas. Conocer si la plataforma cumple con satisfacer la necesidad identificada. |
| Población Objetivo          | Hombres y mujeres, en el rango de edad 18 a 45 años.<br>Personas pertenecientes al NSE, BCD<br>Personas que hayan asistido a algún evento social en el último mes.  |
| Tamaño de la Muestra        | 4 Focus Group, con la participación de 4 a 7 personas.  |
| Asistencia al Focus Group 1 | 7 participantes   |
| Asistencia al Focus Group 2 | 4 participantes   |
| Asistencia al Focus Group 3 | 7 participantes   |
| Asistencia al Focus Group 4 | 4 participantes   |
| Moderador                   | Alonso Rodríguez  |

| Concepto  | Descripción   |
|---|---|
| Período de Recolección de datos para el Focus Group | Del lunes 01 de julio, al sábado 06 de julio del 2019 |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.7.2.1.1 Perfil de los participantes**

Los participantes objetivo estuvieron en el rango de edad entre 18 y 45 años, y pertenecientes a los estratos sociales BCD. Se ejecutaron 4 focus group: dos focus con adultos jóvenes, en el rango de edad 18 a 30 años, y los otros dos focus con adultos entre 31 y 45 años.

#### **4.7.2.1.2 Programa y locación**

Los 4 Focus Group se realizaron en el campus de Esan, en aulas que se acondicionaron previamente para proveer de comodidad a los participantes, al inicio de la reunión se les agradeció por el tiempo brindado, también se les comunicó la importancia de la sinceridad en sus respuestas, en todo momento se promovió un diálogo coloquial entre el moderador y los participantes, y finalmente se les ofreció bebidas y snacks, como agradecimiento por el apoyo brindado.

#### **4.7.2.1.3 Moderador**

El moderador de los 4 Focus Group, fue Alonso Rodríguez, quien es parte del equipo del plan de negocio, él es Data Consultant & CSO Digital Startups, en el Banco de Crédito del Perú, y tiene experiencia en negocios digitales y estrategia comercial.

#### **4.7.2.1.4 Resultados**

En la tabla 9, se muestran los resultados del focus group:

**Tabla 9- Resultados del Focus group**

| Temas de Investigación                      | Resultados  |
|---|---|
| <b>Entendimiento de concepto</b>            | Después de la presentación del video y la explicación de las funcionalidades de la plataforma, los participantes, entendieron el concepto y los beneficios que ofrece la plataforma, en cuanto a la asistencia a un evento social, valorando el ahorro de tiempo, la conexión social, y las recomendaciones de protocolo y etiqueta social.   |
| <b>Atractivo de funcionalidades</b>         | <p><b>Encontrar eventos de diversas categorías y crear eventos</b></p> <p>El público más joven se interesó más en la funcionalidad de la creación de eventos, mostrando interés en la funcionalidad social que les permite estar conectados con sus amigos antes, durante y después del evento.</p>   |
|   | <p><b>Reglas de protocolo y etiqueta social, basado en expertos</b></p> <p>En general, la mayoría de las participantes mostraron interés en esta funcionalidad, ellos manifestaron que buscan recomendaciones en la web y blogs de influencers, manifestaron que sería útil tener esta recomendación en la plataforma.</p>  |
|   | <p><b>Oferta de productos y servicios asociados a las diferentes categorías del evento, basados a un modelo de recomendación.</b></p> <p>Esta funcionalidad generó mayor atractivo, en los participantes entre 30 y 45 años, ellos indicaron que sería muy útil adquirir productos o servicios por medio de esta aplicación por medio de las empresas que le hagan el servicio de delivery del regalo o servicios a domicilio. El 60% de los participantes era mujeres y 40% hombres.</p> |
| <b>Motivaciones para usar la plataforma</b> | <p>Dejar de usar varias plataformas para encontrar productos y servicios que cubran las necesidades de asistencia a un evento.</p> <p>Motivación Social, compartir eventos, mantener una conexión antes, durante y después del evento, que te permitirá recibir un feedback del evento realizado.</p> <p>Facilidad de encontrar una oferta de productos y servicios asociados a un evento</p>   |

| <b>Temas de Investigación</b>                      | <b>Resultados</b>  |
|--|--|
| <b>Motivaciones para asistir a un evento</b>       | Conocer gente, relajarse, pasarla bien, reencontrarse con gente como compañeros del colegio, interés en negocios,  |
| <b>Preocupaciones para asistir a un evento</b>     | ¿Qué ropa usar? ¿Qué regalo comprar? ¿Dónde comprar?<br>¿Cómo llego al evento?   |
|  | ¿Qué estilo usar?  |
| <b>Evento más complejo</b>                         | Matrimonio, Reencuentro de promoción   |
| <b>Plataformas usadas para asistir a un evento</b> | Facebook, Joinuss, Pinterest   |
| <b>Sugerencias</b>                                 | <p>Que la plataforma tenga la opción de comparar precios de los productos o servicios recomendados y que se conecte con las páginas que si permiten hacer la compra online o hacer la reserva.</p> <p>Que la plataforma les brinde la opción de tener un filtro, que le permita colocar el presupuesto que piensan disponer para el evento, y basado en ello el modelo les muestre los productos y servicios.</p> <p>Que tenga filtros que permita segmentar los gustos y preferencias, de acuerdo con el estilo de cada persona.</p> <p>Que el nombre del aplicativo sea más pequeño (1 participante)</p> <p>Que el ícono sea más atractivo, consideran que no muestra el concepto que se ofrece.</p> |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.7.3. Conclusiones**

En la tabla 10, se muestran las conclusiones, basadas en los hallazgos encontrados en el focus group:

**Tabla 10- Hallazgos y conclusiones**

| Temas de Investigación               | Hallazgos y Conclusiones   |
|--------------------------------------|--|
| <b>Asistencia a Eventos Sociales</b> | El 100% de participantes, asiste a eventos sociales, de diferentes categorías dependiendo de su estilo de vida, el 70% asiste a eventos sociales entre 4 a 5 veces al mes, y el otro 30% entre 1 y 3 veces. Se concluye que existe un potencial público que consume productos y servicios, dentro de una amplia gama de categorías de eventos sociales.  |
| <b>Atractivo de funcionalidades</b>  | <p><b>Encontrar eventos de diversas categorías y crear eventos</b></p> <p>Los participantes entre 18 y 30 años mostraron un mayor interés en la funcionalidad de crear eventos, por ello la aplicación tendrá énfasis en cubrir funcionalidades sociales, antes, durante y después del evento.</p>   |
|                                      | <p><b>Reglas de protocolo y etiqueta social, basado en expertos</b></p> <p>El 90% de participantes, señaló que busca recomendación de vestimenta y protocolo y etiqueta social, en diferentes fuentes, en primer lugar, en familiares y amigos cercanos, y en segundo lugar en páginas web y blogs de expertos. Este hallazgo permite concluir que, si existe un interés por vestir adecuadamente, y de guardar normas de protocolo y etiqueta social.</p>                             |
|                                      | <p><b>Oferta de productos y servicios asociados a las diferentes categorías del evento, basados a un modelo de recomendación.</b></p> <p>Los participantes entre 30 y 45 años valoraron, los beneficios del ahorro de tiempo en conseguir un regalo basado en un modelo de recomendación, además que este pueda ser entregado por delivery. En base a este interés se buscarán empresas que brinden el servicio de delivery o que permitan hacer reservas en el caso de servicios.</p> |
| <b>Descarga de la Aplicación</b>     | El 100% de participantes, indicó que, si descargaría y probaría la aplicación, siempre y cuando no se les cobre comisiones.  |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.8 Estudio cuantitativo

En este estudio se realizó una encuesta virtual a personas mayores de 18 años de lima y provincia que se encuentre en el rango de edad de 18 a 45 años, en los NSE B, C y D que asistan a un evento social de cualquier categoría.

En la encuesta virtual (detallada en el anexo 3) se realizaron preguntas filtro para tener en cuenta en las conclusiones solo a personas que asistan a eventos sociales.

En la siguiente tabla 11, se muestra que de las 331 encuestas obtenidas entre el 1 al 15 de julio del 2019, identificaron que solo 294 encuestados asisten a eventos sociales, siendo el 53% mujeres y 46% hombres, asimismo se realizó una desagregación por edad donde se obtuvieron los siguientes resultados en la tabla 11:

**Tabla 11- Estudio cuantitativo**

| Rango de Edad    | Porcentaje | Muestra | Error muestral |
|------------------|------------|---------|----------------|
| 25 a 34 años     | 41.1%      | 136     |                |
| 35 a 44 años     | 35.3%      | 117     |                |
| 18 a 24 años     | 10.6%      | 35      |                |
| 45 a 60 años     | 9.7%       | 32      |                |
| Mayor de 60 años | 3.3%       | 11      |                |
| Total            | 100%       | 331     | 4.55%          |

Elaboración: Autores de esta tesis

Las personas mayores de 45 años encuestadas que no forman parte de público objetivo son excluidas de las conclusiones quedando 288 encuestados que cumplen con el perfil.

#### **4.8.1. Métodos e instrumentos**

El método utilizado son las encuestas virtuales a personas que cumplan con el perfil definido como potencial usuario de la aplicación móvil.

En la tabla 12 se muestra, la ficha técnica:

**Tabla 12-Ficha técnica de encuestas**

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Objetivo del estudio                 | Obtener información sobre la frecuencia para asistir a eventos sociales, las categorías de eventos preferidas, comportamiento de compra de productos y/o servicios para asistir a un evento social |
| Población objetivo                   | Personas entre los 18 a 45 años con NSE B, C y D que asistan por lo menos 1 vez a un evento social   |
| Tamaño de muestra                    | 331 encuestas a potenciales usuarios del servicio  |
| Nivel de confianza y margen de error | Nivel de confianza 95%, margen de error de 5%, $Z= 1.96$ , $N$ =Tamaño de población (15,836,454) $p$ =proporción de acierto (0.5), $q$ =proporción de no acierto (0.5)                             |
| Herramienta de recolección de datos  | Cuestionario semi estructurado (Anexo 3)   |
| Técnica de recolección de datos      | Encuesta virtual a través de redes sociales  |
| Periodo de recolección de datos      | Del 1 al 15 de julio del 2019  |

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.8.2. Conclusiones de encuestas a usuarios

En la tabla 13, se detallan las conclusiones obtenidas en la encuesta virtual, el informe completo se detalla en el Anexo 3:

**Tabla 13 - Conclusión de encuestas a usuarios**

| <b>Objetivos</b>   | <b>Hallazgos</b>  |
|--|---|
| Determinar la asistencia a eventos sociales                      | El 88.8% de los encuestados asisten a eventos sociales.   |
| Determinar la frecuencia de asistencia                           | El 72.9% de los encuestados asiste entre 1 a 2 veces a un evento social, el 18% entre 3 a 4 veces, 4.4% entre 5 a 6 veces y el 4.7% restante más de 7 veces.                                |
| Identificar cuáles son las categorías de eventos más concurridas | Las categorías de evento que más asisten son Cumpleaños, aniversarios, matrimonios, Babyshowers, etc, reuniones familiares, eventos culturales y fiestas con 65.4%, 56.9%, 37.3% y 29.5% de |

| <b>Objetivos</b>  | <b>Hallazgos</b>   |
|---|--|
|   | preferencias.  |
| Determinar cuál es el tiempo de organización previo para asistir a un evento                                      | El 36.9% de los encuestados indica que se demora menos de una semana para organizarse antes de asistir a un evento y más del 34.2% se prepara con más de una semana de anticipación.   |
| Determinar si se conoce las normas de protocolo y etiqueta social y en qué categorías de eventos sociales se usan | El 86.1 % de los encuestados considera que es importante las normas de etiqueta y protocolo social y que las categorías de eventos que deberías considerar las normas son los eventos empresariales, eventos culturales y cumpleaños y aniversarios. |
| Determinar la frecuencia de productos o servicios para asistir a un evento  | Los encuestados utilizan facebook o consultan directamente a los amigos para obtener información antes de ir a un evento.  |
| Determinar el canal de compra de productos o servicios  | Más del 33% de los encuestados compra frecuentemente productos o servicios para asistir a un evento. El 73.1% adquiere los productos en una tienda física y el 48% adquiere servicios también en una tienda física.                                  |
| Nivel de uso de la aplicación   | El 81.7% de los encuestados estaría dispuesto de descargarse la aplicación.  |
| Nivel del uso de pago por el uso de la aplicación   | El 84% de los encuestados no pagaría una suscripción para acceder a la aplicación.   |

Elaboración: Autores de esta tesis

## **4.9 Conclusiones**

Se concluye en base a la investigación y estudio de mercado que existe un mercado potencial de personas que requieren asistencia a eventos, tal como se ha validado con las encuestas, el 80% del público indicó que se descargaría la aplicación, es decir encontró un valor agregado a la aplicación.

Existe un número de doscientas sesenta mil ochocientas ochenta y seis empresas que ofertan productos y servicios relacionados a eventos en nuestro país, la oferta del

proyecto es brindar publicidad en canales digitales, según se ha validado en las entrevistas a empresas existe un interés en este tipo de publicidad, prueba de ello son las cartas de intención de servicio que han sido firmadas.

## **CAPÍTULO V. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Steve y Bob (2012) consideran que los especialistas de marketing y los inversores se refieren al tamaño de mercado a través de tres números: Total Adreessable Market (TAM), Served Available Market (SAM) y Serviceable Obtainable Market (SOM). Definiendo como TAM, al mercado total o potencial del plan de negocio, a SAM como el mercado disponible que la compañía puede atender y SOM como mercado objetivo, es decir son los potenciales compradores que puede conseguir.

En el siguiente capítulo, se utiliza la metodología TAM – SAM - SOM para la estimación de la demanda. Asimismo, se definirán las limitaciones, tamaño de mercado, mercado disponible y el mercado objetivo, el cual está dado por personas entre 18 y 45 años de Perú Urbano + Rural, que pertenecen al nivel socioeconómico (NSE) B -C – D, tienen acceso móvil a Internet, lo que permitirá evaluar si la viabilidad del plan de negocio.

Posteriormente se desarrollaron las conclusiones sobre la aceptación del plan de negocio por parte de los usuarios y empresas de eventos.

### **5.1 Limitaciones**

Para el cálculo del mercado total, se consideró como parte del universo, a personas mayores de 18 años del NSE B-C-D de Perú urbano y rural. No se considera el NSE A y E como parte del cálculo del mercado total y mercado objetivo, dado que no cumplen con el perfil para la oferta de valor que ofrece el plan de negocio.

Para la estimación del mercado objetivo se incluyó como filtro a las personas entre 18 y 45 años que marcaron en la encuesta que definitivamente descargarían el aplicativo. Asimismo, la elección del rango de edades está basado en el informe Mundo Digital Perú 2019 emitido por Hootsuite (2019), el cual demuestra que el 77% del perfil de usuarios en Facebook, Instagram y FaceBook Messenger se encuentra en el rango de edades de 18 a 44 años.

Para la definición de los escenarios se consideró los resultados de la encuesta segmentando a los clientes que definitivamente si descargarían la plataforma, los que posiblemente si y los que señalaron que puede que si puede que no.

Asimismo, se desarrolla la aceptación de empresas asociados a los cinco tipos de eventos seleccionados para la etapa de implementación de acuerdo con los resultados de la encuesta.

## 5.2 Estimación del mercado total (TAM)

Sobre la base del estudio de niveles socioeconómicos 2017 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - APEIM (2018) se efectuó la estimación del mercado total, definido por personas mayores de 18 años de los NSE B, C y D de Perú Urbano y Rural, el cual se detalla en la tabla 14:

**Tabla 14-Estimación del mercado total**

|  |                   |           |           |
|--|-------------------|-----------|-----------|
| Nº de Personas Perú (Urbano + Rural) (1) | 34,155,095        |           |           |
| <b>Nivel Socioeconómico</b>              |                   |           |           |
| Detalle                                  | NSE B             | NSE C     | NSE D     |
| NSE (%) (2)                              | 10.80%            | 27.10%    | 26.80%    |
| Número (3) = (1) * (2)                   | 3,688,750         | 9,256,031 | 9,153,565 |
| Personas de +18 (%) (4)                  | 77.90%            | 72.90%    | 67.90%    |
| Nº (5) = (3) * (4)                       | 2,873,536         | 6,747,646 | 6,215,271 |
| <b>Mercado Total</b>                     | <b>15,836,454</b> |           |           |

Fuente: APEIM, (2018)

Se estimó que el Mercado Total (MT) es de 15,836,454 personas, lo que permite conocer el potencial de la oportunidad de negocio si el modelo de negocio pivota.

De acuerdo con el artículo emitido por el Diario Gestión (2018) basado en la fuente de Ipsos Perú, la mediana del gasto mensual en diversión por NSE está distribuido según tabla 15:

**Tabla 15- Monto de gasto mensual en diversión**

| Nivel Socioeconómico                              | NSE B    | NSE C   | NSE D   |
|---|----------|---------|---------|
| Monto mensual destinado a gasto en diversión (S/) | S/100.00 | S/60.00 | S/50.00 |

Fuente: IPSOS (2018) – Mediana (tendencia central en respuestas)

### 5.3 Variación del mercado total (TAM)

Para determinar el crecimiento del tamaño de mercado se tomó como base los resultados de los estudios de NSE de APEIM del periodo 2016 y 2018, entre los cuales se calculó la variación promedio anual para proyectar el crecimiento. En la tabla 16 se detalla el cálculo realizado.

**Tabla 16- Variación promedio anual del mercado total**

| Año           | 2016       | 2018       | % Variación del Periodo | Tasa de Variación Anual |
|---------------|------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| Mercado Total | 14,080,106 | 15,836,454 | 12%                     | 4%                      |

Fuente: APEIM (2016 – 2018)

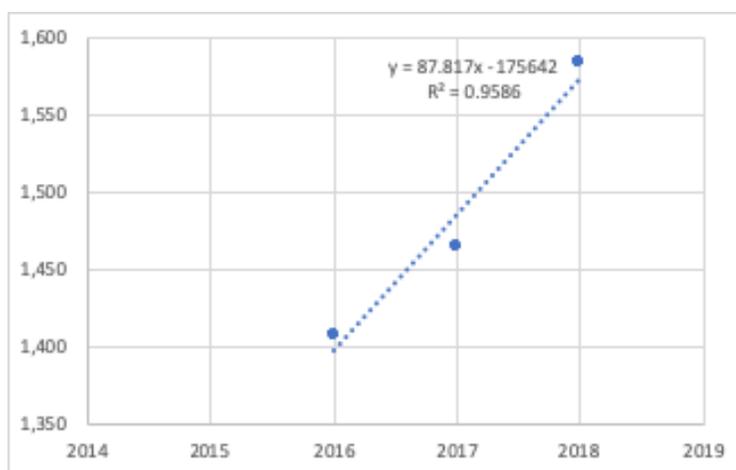
Asimismo, se utilizó como metodología para determinar la variación del mercado total la regresión lineal a través del mínimo cuadrado múltiple, que permite identificar la recta que se ajusta al conjunto de datos. Siendo, la variable independiente el tiempo y la variable dependiente el mercado total calculado en cada año. En la tabla 17 se detalla el mercado total por año y en la tabla 18 el resultado por regresión lineal.

**Tabla 17 - Mercado total por año**

| <b>Año</b>  | <b>Mercado Total</b> | <b>Convertir a miles</b> |
|-------------|----------------------|--------------------------|
| <b>2016</b> | 14,080,106           | 1,408                    |
| <b>2017</b> | 14,642,199           | 1,464                    |
| <b>2018</b> | 15,836,454           | 1,584                    |

Fuente: APEIM (2016 – 2018)

**Tabla 18- Regresión lineal del mercado total**



Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 19, se realizó el cálculo anual reemplazando la ecuación de la recta y se visualiza la variación proyectada para los siguientes años que es de 5% hasta el año 2023 y del 4% en el 2024, lo cual se aproxima al cálculo realizado a través del método de variación promedio.

**Tabla 19- Cálculo de variación de mercado total**

| Año  | Mercado Total<br>en miles | Variación |
|------|---------------------------|-----------|
| 2016 | 1,408                     | -         |
| 2017 | 1,464                     | -         |
| 2018 | 1,584                     | -         |
| 2019 | 1,661                     | 5%        |
| 2020 | 1,748                     | 5%        |
| 2021 | 1,836                     | 5%        |
| 2022 | 1,924                     | 5%        |
| 2023 | 2,012                     | 5%        |
| 2024 | 2,100                     | 4%        |

Fuente: APEIM (2016 – 2018)

#### **5.4 Cálculo del mercado disponible (SAM)**

Se definió como mercado Disponible, a personas del NSE B-C-D de Perú urbano y rural, entre 18 y 45 años y cuentan con acceso a internet a través del móvil.

En la tabla 20 se detalla cálculo del Mercado Disponible al 2018, que es de 7,264,322 usuarios potenciales que el plan de negocio puede atender con la tecnología, presupuesto de marketing y modelo de negocio.

**Tabla 20- Cálculo del mercado disponible**

|  |                   |              |              |
|--|-------------------|--------------|--------------|
| <b>Nº de Personas Perú (Urbano + Rural) (1)</b>                              | <b>34,155,095</b> |              |              |
| <b>Nivel Socioeconómico</b>  |                   |              |              |
| <b>Detalle</b>   | <b>NSE B</b>      | <b>NSE C</b> | <b>NSE D</b> |
| <b>NSE (%) (2)</b>   | 10.80%            | 27.10%       | 26.80%       |
| <b>Número (3) = (1) * (2)</b>  | 3,688,750         | 9,256,031    | 9,153,565    |
| <b>Personas de +18 (%) (4)</b>   | 77.90%            | 72.90%       | 67.90%       |
| <b>Nº (5) = (3) * (4)</b>  | 2,873,536         | 6,747,646    | 6,215,271    |
| <b>Personas de +18 años. En el mes anterior ¿Dónde usó internet? (%) (6)</b> | 83.30%            | 78.80%       | 80.30%       |
| <b>Nº Acceso móvil a internet (7) = (5) * (6)</b>                            | 2,393,656         | 5,317,145    | 4,990,863    |
| <b>Personas de 18 a 45 (%) (8)</b>   | 53.27%            | 56.79%       | 59.50%       |
| <b>Nº (9) = (7) * (8)</b>  | 1,275,183         | 3,019,613    | 2,969,526    |
| <b>Tamaño de Mercado</b>   | <b>7,264,322</b>  |              |              |

Fuente: APEIM (2018)

### **5.5 Cálculo de mercado objetivo (SOM) y estimación de la demanda**

Se definió como Mercado Objetivo a personas de sexo masculino y femenino, del NSE B-C-D de Perú urbano y rural, entre 18 y 45 años, cuentan con acceso a internet a través del móvil y que definitivamente estarían dispuestos a descargar la plataforma de asesoría de eventos. En la tabla 21 se detalla el cálculo realizado.

**Tabla 21- Cálculo del mercado objetivo**

|  |            |           |           |
|--|------------|-----------|-----------|
| Nº de Personas Perú (Urbano + Rural) (1)   | 34,155,095 |           |           |
| Nivel Socioeconómico   |            |           |           |
| Detalle  | NSE B      | NSE C     | NSE D     |
| NSE (%) (2)  | 10.80%     | 27.10%    | 26.80%    |
| Número (3) = (1) * (2)   | 3,688,750  | 9,256,031 | 9,153,565 |
| Personas de +18 (%) (4)  | 77.90%     | 72.90%    | 67.90%    |
| Nº (5) = (3) * (4)   | 2,873,536  | 6,747,646 | 6,215,271 |
| Personas de +18 años. En el mes anterior<br>¿Dónde usó internet? (%) (6)                 | 83.30%     | 78.80%    | 80.30%    |
| Acceso móvil a internet (7) = (5) * (6)  | 2,393,656  | 5,317,145 | 4,990,863 |
| Personas de 18 a 45 (%) (8)  | 53.27%     | 56.79%    | 59.50%    |
| Nº (9) = (7) * (8)   | 1,275,183  | 3,019,613 | 2,969,526 |
| Tamaño de Mercado = (9)  | 7,264,322  |           |           |
| Definitivamente si descargaría el aplicativo -<br>Dato calculado de la encuesta (%) (10) | 41.24%     |           |           |
| Tota de Mercado Objetivo (Número de<br>personas) (11) = (9) * (10)                       | 2,995,597  |           |           |

Fuente: APEIM (2018)

Sobre la base de los resultados de la encuesta y el total del mercado objetivo 2,995,597 (personas), para el escenario conservador. Para el escenario optimista se estima captar el 82.13% y en el pesimista el 25.43%. En la tabla 22 se aprecia el número de usuarios por escenario.

**Tabla 22- Cálculo de escenarios (%)**

| Detalle  | Escenarios |             |           |
|--|------------|-------------|-----------|
|  | Optimista  | Conservador | Pesimista |
| Si, definitivamente descargaría la plataforma móvil<br>(resultado de la encuesta)        | 41.24%     | 41.24%      | 25.43%    |
| Puede que sí, puede que no descargaría la plataforma móvil<br>(resultado de la encuesta) | 40.89%     |             |           |
|  | 82.13%     | 41.24%      | 25.43%    |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 23 se detalla el cálculo del número de usuarios hasta el año 5 por cada escenario, aplicando la tasa de crecimiento del tamaño de mercado explicado en la tabla 17. Sin embargo, considerando las amenazas en la matriz EFE de la tabla 29 se determina aplicar una tasa de crecimiento anual de 50% en el escenario optimista, 40% en el conservador y 30% en el pesimista.

**Tabla 23- Cálculo de escenarios (usuarios)**

| Número de usuarios     | Año 0 | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Variación anual</b> |       | <b>5%</b> | <b>5%</b> | <b>5%</b> | <b>5%</b> | <b>4%</b> |
| Escenario optimista    | 5,966 | 6,264     | 6,578     | 6,907     | 7,252     | 7,542     |
| Escenario conservador  | 2,996 | 3,146     | 3,303     | 3,468     | 3,641     | 3,787     |
| Escenario pesimista    | 1,847 | 1,940     | 2,037     | 2,139     | 2,245     | 2,335     |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 5.6 Aceptación de empresas organizadoras de eventos

De acuerdo con el informe Estructura Empresarial del INEI (2018) existen 955,785 empresas asociadas a la actividad de servicios en el 2017, registrando la

mayor concentración en la provincia de Lima con un 43.6%. En la tabla 24 se detalla el volumen de empresas asociadas a eventos sociales, las cuales están distribuidas por actividad económica.

**Tabla 24- Distribución por actividad económica**

| <b>Actividades económicas</b>                        | <b>Volumen (N<sup>a</sup>)</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| Comidas y bebidas                                    | 179,688                        | 18.8%                 |
| Salón de Belleza                                     | 32,497                         | 3.4%                  |
| Alojamiento  | 23,895                         | 2.5%                  |
| Actividades artísticas, entretenimiento y recreación | 18,160                         | 1.9%                  |
| Agencias de viaje y turismo                          | 7,646                          | 0.8%                  |
| Total, de empresas                                   | 261,886                        | 27.4%                 |

Fuente: INEI (2018)

Dado el presupuesto de marketing, en el primer año se define adquirir una participación de mercado del total en el escenario optimistas de 0.11%, en el conservador 0.10% y en el pesimista 0.09%. Sin embargo, el tamaño del mercado evidencia la escalabilidad de la idea de negocio. Realizando el supuesto de que Tutranqui logre captar al 100% de las empresas disponibles en el mercado (261,886), las mismas que decidan elegir el paquete de costo por click (S/ 0.20) y se facture 1 costo por click al mes, el flujo de ingresos mensual que genera la oportunidad de negocio será de S/ 52,377.20

Finalmente, los resultados de las entrevistas realizada a tres empresas organizadores de eventos muestran que existe una intencionalidad de adquisición del servicio dado que consideran que el mundo digital les permite conectarse con un mayor número de clientes, lo que les brinda una ventaja competitiva y mayor participación de mercado.

## **5.7 Conclusiones**

El método de cálculo de estimación de la demanda TAM – SAM – SOM permitió determinar el tamaño del mercado, el mercado disponible, es decir, el que la plataforma puede atender con el presupuesto de marketing y la tecnología disponibles; asimismo el mercado objetivo que puede conseguir. Adicionalmente, se identificó el número de empresas acotadas al tipo servicio que brinda la plataforma y se definió la participación de mercado en cada escenario de acuerdo con el presupuesto de marketing con el que dispone. La información procesada será utilizada en el capítulo del plan financiero que determina si el plan de negocio es viable.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se describe el entorno externo que afrontará Tutranqui, se identifica tanto a los competidores, proveedores, clientes, sustitutos y nuevos competidores permitiendo conocer cómo está constituido el sector además de los aspectos socioculturales, económicos, tecnológicos y legales.

### 6.1 Análisis SEPTE

Es una herramienta creada por Fahey y Narayanan (1968), que permite a la empresa analizar, conocer el entorno y los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados obtenidos. El esquema clasifica los siguientes factores: Políticos (regulaciones, normativas, leyes, etc.), económico (tipo de cambio, inflación, tasa de interés, etc.), sociales (cambios en el estilo de vida, demográfica, género, costumbres, creencias, etc.), tecnológicos (brecha digital, nivel de inversión pública en tecnología, etc.) y ecológico (leyes medioambientales, niveles de reciclaje, cambio climático, etc.). Adicionalmente, Arbaiza (2012) incluye el factor geográfico como elemento que deben considerar las empresas dado que existe un impacto externo de acuerdo con la zona elegida.

A continuación, se presenta el análisis SEPTE en la tabla 25.

**Tabla 25- Análisis SEPTE**

| Factores               | Condiciones  | Efecto   |
|------------------------|--|----------|
| <b>Socioculturales</b> | De acuerdo con una encuesta del año 2018 realizada por IPSOS, el 61% de los adultos es considerado digital, ya que ingresa por lo menos una vez al mes a internet, en cuanto a los adultos jóvenes, el 81% es considerado digital y un 15% realiza compras por internet, este número viene incrementando debido a la practicidad de las compras a través de plataformas, ahorrando tiempo para los usuarios. | Positivo |

| <b>Factores</b>     | <b>Condiciones</b>  | <b>Efecto</b> |
|---------------------|---|---------------|
|                     | Por otro lado, una encuesta emitida por Datum en el año 2016, el 29% de la población es millennial, con edades entre 19 y 35 años, el cual expresaron que sus entre sus pasatiempos más valorados son escuchar música y usar redes sociales.  | Positivo      |
|                     | El 27% de la población urbana destina aproximadamente de S/51 a 100 soles para gastos de entretenimiento en un fin de semana y el 22% asigna entre S/ 21 a 50 soles.  | Positivo      |
|                     | Así mismo en el año 2017 se celebraron 90 mil 806 matrimonios, concentrándose el mayor número en lima, representando 37 923 mil matrimonios, por otro lado, se registraron 610 316 nacimientos.   | Positivo      |
|                     | De acuerdo con los resultados de las entrevistas a expertos el usuario peruano está abierto a nuevas soluciones en el mercado B2C, así como la tendencia del mercado está orientada al mercado B2B.   | Positivo      |
|                     | En cuanto al interés por el código de etiqueta y protocolo social, ha venido incrementando, de acuerdo con las entrevistas realizadas tanto a Frieda Holler y Fiorella Garcia, las personas están mucho más interesadas en saber cómo actuar, cómo vestirse, qué hacer y qué no hacer durante los diferentes eventos, tanto en el entorno laboral como en el entorno social.                  | Positivo      |
| <b>Económicos</b>   | De acuerdo con el Comunicado emitido en el año 2019 por el Ministerio de Economía y Finanzas el PBI incrementó en el año 2018 en 4%, reflejando el crecimiento económico del País. En lo que va del año, según informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INE, 2019) el primer trimestre del 2019 el PBI fue de 2.3% y el consumo final privado fue de 3.2%. (p.1). | Positivo      |
| <b>Tecnológicos</b> | De acuerdo con los informes del INEI del año 2019, el 93% de los hogares en el Perú cuentan con al menos una tecnología en casa, ya sea Internet fijo o Internet móvil o Televisión por cable, además, que el 91.5% de los hogares cuenta con al menos un celular y que el 49.6% tiene acceso a internet a través del celular.  | Positivo      |

| <b>Factores</b> | <b>Condiciones</b>  | <b>Efecto</b> |
|-----------------|---|---------------|
|                 | En cuanto al informe de Ipsos Perú del año 2017, 7.4 millones de peruanos cuentan con un Smartphone, representando el 23% de la población del Perú, de los cuales el 30% pertenece al sector urbano, además el uso se concentra en un 82% en redes sociales y 80% comunicaciones básicas, por otro lado, las aplicaciones más instaladas son las redes sociales, música, correos, etc.  | Positivo      |
| <b>Legales</b>  | De acuerdo con la información obtenida por la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedora (PECAP), el incremento de inversión solamente en el primer trimestre del 2019 representó a +295%, adicionalmente la evolución de startups desde el año 2013 al 2018 se ha incrementado en 878%.<br>Así mismo, en cuanto a la internacionalización de Startups, 10 Startups Peruanas están liderando en el exterior.  | Positivo      |
|                 | En cuanto al Marco Regulatorio, en Perú cuenta con la Ley N° 27291, modifica el código civil de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica, es decir, que no se requiere de manifestación expresa a través de cualquier medio directo, manual, mecánico, electrónico u otro análogo, a no ser que la ley lo exija, esto ha permitido que muchas aplicaciones utilicen la información de los usuarios de forma indiscriminada, ya que al instalar los diferentes aplicativos, se aceptan las condiciones que generalmente no son leídas, autorizando el uso de los datos. | Negativa      |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.2 Análisis de Stakeholders

En su texto, Arbayza (2015) refiere que el análisis de los interesados del modelo de negocio es interno como externo y que se deberá identificar el poder de cada uno de ellos en el funcionamiento de la empresa. Los interesados externos se detallan en la tabla 26:

**Tabla 26- Análisis externo de stakeholders**

| <b>Interesado Externo</b> | <b>Área de interés</b>          | <b>Aporte en el negocio</b>                                     | <b>Expectativa</b>   |
|---------------------------|---------------------------------|---|--|
| Competencia               | Oferta de productos o servicios | Mejorar en el modelo de negocio                                 | Se debe conocer las acciones de la competencia para realizar las mejoras en el negocio |
| Entidades regulatorias    | Datos personales                | Normas y procedimientos para el tratamiento de datos personales | Se deben tener implementadas los controles   |
| Comunidad                 | Oferta de productos o servicios | Actividades de la comunidad                                     | Encontrar vigencia de lo ofrecido  |
| Clientes                  | Oferta de productos o servicios | Uso de la plataforma  | Acceder fácilmente a la plataforma y encontrar vigencia de los productos o servicios   |
| Socios                    | Oferta de productos o servicios | Publicidad en la plataforma                                     | Facilidad de uso y mejoras en la rentabilidad del negocio                              |

Los interesados internos se detallan en la tabla 27:

**Tabla 27- Análisis externo de stakeholders**

| <b>Interesado Interno</b> | <b>Área de interés</b> | <b>Aporte en el negocio</b>                | <b>Expectativa</b>                             |
|---------------------------|------------------------|--|--|
| Accionistas               | Flujo de ingresos      | Facilitar la financiación de la plataforma | El negocio generar la rentabilidad esperada    |
| Fundadores                | Flujo de ingresos      | Diseñar la propuesta de negocio            | Aceptación y crecimiento del modelo de negocio |

### **6.3 Análisis de fuerzas competitivas**

En su texto, Porter (1980) diseña la herramienta que permite determinar la intensidad de la competencia de la industria elegida por la empresa, en la cual se analiza a los clientes, proveedores, competencia y empresas con bienes sustitutos. En ella se consideran los siguientes factores: Participantes Potenciales (determinada por la amenaza de nuevos participantes), Compradores (nivel de negociación con los compradores), Sustitutos (determinada por la amenaza de productos o servicios sustitutos), Proveedores (nivel de poder de negociación con los proveedores) y Competencia en la industria (nivel de rivalidad entre las empresas existentes).

Para ejecutar una estrategia exitosa, es necesario analizar las cinco fuerzas competitivas: competidores, proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes, en la tabla 28 se muestra el análisis Porter para Tutranqui.

**Tabla 28-Análisis de fuerzas competitivas**

| <b>Fuerza</b>       | <b>Análisis</b>   |
|---------------------|---|
| <b>Competidores</b> | En la actualidad no existe una aplicación que cubra todas las necesidades que requiere la asistencia a un evento, existen en el mercado muchas aplicaciones |

| <b>Fuerza</b>      | <b>Análisis</b>   |
|--------------------|---|
|                    | <p>móviles que brindan una solución a una parte del proceso de asistencia a un evento.</p> <p>Los encuestados y participantes del focus group, manifestaron que usan algunas aplicaciones, las cuales son:</p> <p>Joinuss, Teleticket; los consumidores de eventos usan esta plataforma para adquirir entradas a los diferentes eventos.</p> <p>Facebook, que tiene la funcionalidad, de mostrar los eventos más cercanos, así como también avisar que amigos de tu red asistirán a un determinado evento.</p> <p>Pinterest, esta aplicación es usada, para encontrar consejos de cómo vestir para determinada ocasión.</p> <p>Blogs de expertos, los asistentes a eventos también buscan tendencias de moda, en las páginas web de influencers.</p> <p>Tiendas online, para la compra de regalo para un evento, las personas tienen las grandes cadenas comerciales, que ofrecen diferentes productos y/o servicios.</p> <p>El plan de negocio que se desarrolla consiste en agregar a la aplicación toda la oferta necesaria a los requerimientos en la asistencia a un evento social, desde la oferta de eventos, recomendaciones de productos y servicios asociados al evento, recomendaciones de protocolo y etiqueta social según el tipo de evento, es decir ser una vitrina publicitaria, lo que permitirá agregar a estos competidores como socios estratégicos.</p> |
| <b>Proveedores</b> | <p>En lo referente a proveedores, el plan de negocio requiere:</p> <p>Proveedores de los servicios en la nube.</p> <p>En el caso de proveedores de los servicios de la nube se deberá considerar que la empresa proveedora tenga solidez financiera, solidez en el negocio de la nube, y una adecuada infraestructura y políticas de seguridad.</p> <p>Según Gartner, existen 10 principales empresas que brindan este tipo de servicio entre ellas están Amazon Web, AT&amp;T, Google Cloud Storage, HP, IBM, etc.</p> <p>Para la elección del proveedor se cotizará los servicios de estas empresas, buscando la mejor opción del costo beneficio, considerando algunos puntos como flexibilidad en el contrato, soporte de problemas técnicos, transparencia en la facturación de los servicios, implementación de políticas de seguridad de datos, etc.</p> <p>Asesoría legal, para establecer convenios con los socios fundadores, y contratos comerciales con nuestros clientes, por publicidad.</p>  |

| <b>Fuerza</b>              | <b>Análisis</b>   |
|----------------------------|---|
|                            | Existe una amplia oferta de este tipo de servicios, incluso podremos tomar la asesoría legal, que brindan las incubadoras.  |
| <b>Cientes</b>             | <p>Para el plan de negocio que se desarrolla, nuestros clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los asistentes a eventos sociales, ellos tienen un alto poder de negociación, ya que la oferta que se le brinda se adapta a sus necesidades y requerimientos, con la finalidad de que el producto sea atractivo y conseguir la descarga masiva de la aplicación.</li> <li>- Empresas proveedoras de productos y servicios relacionados a eventos sociales, que requieran obtener una vitrina publicitaria en un canal digital, ellos tienen un mediano poder de negociación, estarán interesados siempre que se haya conseguido un número importante de personas que hayan descargado la aplicación.</li> </ul> |
| <b>Sustitutos</b>          | <p>Como sustitutos podemos mencionar a las tiendas físicas que ofrecen productos y servicios, algunas personas prefieren hacer sus compras en un lugar físico, sin embargo, la tendencia mundial y local indica que cada vez hay más personas prefieren hacer compras online, y sus compras son influenciadas por las redes sociales.</p> <p>El consumidor online peruano, busca la mejor opción precio-calidad, no se encuentran familiarizados con marcas y buscan la mejor opción de precio-calidad (Directora de Linio)</p>   |
| <b>Nuevos competidores</b> | Las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas, cada día se crean miles de app´s, que ofrecen diferentes soluciones a las necesidades de las personas, además la inversión requerida para desarrollar una app no es alta comparada con emprender un negocio que requiere una inversión de bienes tangibles. Nuestra estrategia en relación con este punto es ser los primeros en brindar esta oferta integral para asistentes a eventos y hacer alianzas estratégicas con las empresas proveedoras.   |

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.3.1. Referentes en el Perú de etiqueta y protocolo social

A continuación, se describen las principales instituciones y personas referentes de etiqueta y protocolo social en el Perú:

### 6.3.1.1 Instituciones en el Perú

- **Versa:** Escuela de Gestión de Imagen, Estilo y Protocolo Social, referente en Latinoamérica, tiene 20 años en el mercado peruano, y forma a profesionales cumpliendo estrictos controles de calidad.
- **Centro de Desarrollo Integral Frieda Holler:** Centro de desarrollo que ofrece programas y talleres relacionados a la imagen personal, además de etiqueta y protocolo social y empresarial, con 25 años de experiencia.
- **Instituto de Protocolo y Eventos:** Institución educativa peruana dedicada a la formación superior en protocolo, dirección y organización de eventos, ceremonial y relaciones institucionales.

### 6.3.1.2 Personas expertas

- **Alejandra De La Puente:** ha trabajado junto a Camila Parker y el príncipe Charles, se encarga de organizar eventos benéficos en el calendario oficial inglés.
- **Ssasa de Osma:** una de las mujeres peruanas más guapas de su generación dedicada al mundo de la moda y colaboradora de empresas como Dior.
- **Caterina Brescia:** una de las mujeres con más estilo en el Perú, está involucrada en uno de los eventos más importantes y lujosos de la fibra de alpaca.
- **Fiorella García:** psicóloga organizacional, con experiencia en la Gestión Humana, en empresas de consumo masivo, minería y consultoría. Asesora de imagen y Marketing Personal Creadora y Editora en Divina ejecutiva.

### 6.3.1.3 Instituciones en el Mundo

- **Instituto Internacional de Protocolo:** es una institución, sin ánimo de lucro, cuyos fines se encaminan al fomento y difusión de las buenas costumbres y del protocolo en la sociedad del siglo XXI.
- **Universidad del Valle Continental:** ubicada en Monterrey México, y brinda licenciaturas en: Consultoría de Imagen, Diseño de Imagen, Organización de Eventos.

## 6.4 Matriz EFE

La matriz EFE diseñada por Fred (1997), que permite a las empresas ponderar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis SEPTE y las cinco fuerzas de Porter, ello a través de un peso relativo. Se detallan los pasos a seguir: (1) Realizar una lista de los factores críticos, (2) Asignar un peso relativo a cada factor, (3) Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, (4) Multiplicar cada peso por su calificación y (5) Sumar las calificaciones para determinar el total ponderado de la organización. El ponderado más alto es 4.0 y el más bajo 1.0.

La matriz EFE presentada en la tabla N.º 29, nos muestra la ponderación de los factores identificados en las oportunidades y amenazas:

**Tabla 29 - Matriz EFE**

| <b>Factores Externos clave</b>   | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntuación ponderada</b> |
|--|--------------------|---------------------|-----------------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |                    |                     |                             |
| Tendencia creciente de consumidores influenciados por marketing digital                    | 0.15               | 4                   | 0.60                        |
| Tendencia creciente del uso del smartphone   | 0.05               | 4                   | 0.20                        |
| Crecimiento económico en el Perú para el 2019 y 2020 es de 4%                              | 0.05               | 3                   | 0.15                        |
| Oferta de competidores que no cubren la necesidad integral de usuarios a eventos sociales. | 0.15               | 4                   | 0.60                        |
| Bajo costos de publicidad online para empresas proveedoras                                 | 0.20               | 4                   | 0.80                        |
| <b>Amenazas</b>  |                    |                     |                             |
| No existe una señal de calidad en todo el Perú   | 0.05               | 2                   | 0.10                        |

|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| No conseguir financiamiento para seguir creciendo | 0.20 | 1 | 0.20 |
| No generar tracción con el consumidor             | 0.20 | 1 | 0.20 |

**Total**

**2.85**

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.5 Benchmarking

Por medio de esta herramienta se analiza a la competencia con respecto a los productos y servicios que ofrecen, en el contexto actual, esto contribuye a que se defina una mejor propuesta de valor, para el cliente, satisfaciendo integralmente la necesidad de usuarios consumidores de eventos sociales.

En la tabla 30, se detalla la lista de algunas empresas nacionales y extranjeras que brindan servicios relacionados a la asesoría o creación de eventos a través de aplicativos móviles y página web. El modelo de negocio de dichas empresas está acotado a algunos tipos de eventos sociales, no existe una plataforma que brinde asesoría integral antes, durante y post el evento social.

**Tabla 30 – Apps y web de eventos**

| Apps / Webs          | Modelo de negocio | Negocio                   | Tipo de Cobro       | Organiza tu evento | Tipos de evento |             |        |       |       | Asesoría de Etiqueta y protocolo | Recomendación                    |                   |
|----------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-------------|--------|-------|-------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|
|                      |                   |                           |                     |                    | Cumple años     | Baby Shower | Shower | Bodas | Otros |                                  | Recomienda productos y servicios | Recomienda Marcas |
| The Gift List (Maud) | Agregador         | Creación de regalos       | Organización Evento | SI                 | X               | X           | X      | X     |       |                                  | SI                               | NO                |
| Facebook             | Agregador         | Creación de eventos       | Publicidad          | NO                 |                 |             |        |       | X     |                                  |                                  | NO                |
| Joinms               | Agregador         | Vende tickets a eventos   | Organización Evento | SI                 |                 |             |        |       | X     |                                  |                                  | NO                |
| Mundo eventos        | Agregador         | Creación de eventos       | Publicidad          | NO                 |                 |             |        |       |       |                                  |                                  | NO                |
| mi matrimonio.com    | Agregador         | Crear eventos y coñizar   | Organización Evento | SI                 |                 |             |        | X     |       |                                  | SI                               | NO                |
| Divina Ejecutiva     | Influencer        | Web de asesoría de imagen | Publicidad          | NO                 |                 |             |        |       |       | X                                |                                  | NO                |
| Zankyon              | Agregador         | Organizador de bodas      | Organización Evento | SI                 |                 |             |        |       |       |                                  |                                  | NO                |
| Eventbride           | Agregador         | Creación de eventos       | Organización Evento | SI                 |                 |             |        |       | X     |                                  |                                  | NO                |
| Inscribirme          | Agregador         | Oferta de eventos         | Organización Evento | SI                 |                 |             |        |       | X     |                                  |                                  | NO                |

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se visualiza en la tabla 30, no existe una oferta total que integre todos los servicios relacionados a un evento social, por ejemplo, si deseamos asistir a una boda, la plataforma mostrará las recomendaciones necesarias para cubrir los requerimientos para esta categoría de eventos, entonces mostrará la oferta de ropa, calzado, regalos, además

permitirá conocer cuáles son las normas básicas de etiqueta y protocolo social, y post evento se podrá contactar a un chofer o servicio de taxi.

## 6.6 Análisis estratégico Treacy

Treacy y Wiersema (1996), establecieron tres alternativas estratégicas para que las empresas brinden valor a los clientes, con la finalidad de ser competitivas y líderes en el mercado que se encuentran; por lo cual las denominaron disciplinas de valor:

- **Excelencia operacional:** basada en la eficiencia en sus procesos internos, mejora continua y precio. Su enfoque no está orientado a la innovación o estrecha relación con los clientes.
- **Liderazgo de productos:** basado en aprovechar y desarrollar el talento de la organización, con un alto enfoque por la innovación buscando ser los primeros en el desarrollo del productos y nuevas soluciones digitales, responder rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes logrando superar hasta sus propios productos y/o servicios.
- **Intimidad con el Cliente:** orientada a brindar un servicio personalizado a los clientes, por ello busca lograr una estrecha relación con sus proveedores para alcanzar el mejor servicio, no necesariamente ofrece el precio más bajo.

La estrategia de Tutranqui estaba basada en liderazgo en productos, dado que está alineado a la misión, visión y valores de la organización; las cuales están enfocadas a la innovación constante y rápida respuesta a los cambios del mercado para brindar la mejor solución digital a los clientes (negocios).

## 6.7 Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas mostradas en la tabla N.º 31, permitirán establecer alianzas comerciales, de marketing, medición constante de los indicadores para la ejecución de acciones que como consecuencia tendrá alto impacto en Tutranqui.

**Tabla 31-Acciones Estratégicas**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Acciones</b>   | <b>Impacto en el negocio</b> |
|--|---|------------------------------|
| Establecer alianzas comerciales con las principales empresas organizadoras de eventos sociales (públicas o privadas) | Identificar las principales empresas organizadoras de eventos sociales tanto públicas como privadas en invitarlas a colgar el contenido de sus eventos, con la finalidad de brindar a los usuarios la mayor variedad de alternativas y a los negocios incrementa el tráfico en sus canales de ventas. | Alto                         |
| Generar contenido con entidades o personajes expertos en asistir a un evento social                                  | Coordinar con las entidades o personajes expertos en la asistencia a un evento social y generar contenido de las recomendaciones o tips   | Alto                         |
| Estrategia comercial   | Establecer los rubros de negocios a los cuales se les realizara la oferta para publicitar sus productos o servicios   | Alto                         |
| Estrategia de marketing online y offline   | Establecer una estrategia de marketing digital basada en el uso óptimo de las variables que maneja las redes sociales e identificar el merchandising más valorado por los usuarios en puntos físicos  | Alto                         |
| Actividad de los usuarios registrados  | Se generarán promociones sobre los productos/servicios ofrecidos por los negocios, recomendaciones o tips en tiempo real y la capacidad de socializar sobre el evento son los amigos de las redes sociales  | Medio                        |
| Actualizaciones  | Establecer actualizaciones constantes con mejoras recogidas por los usuarios  | Medio                        |
| Medición constante   | Establecer métricas que permitan evaluar constantemente las acciones comerciales con el   | Alto                         |

| <b>Estrategia</b> | <b>Acciones</b>                                       | <b>Impacto en el negocio</b> |
|-------------------|---|------------------------------|
|                   | fin de generar las mayores ganancias y menos perdidas |                              |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.8 Modelo lean canvas

Es una fusión del lienzo modelo de negocio de Osterwalder (2004) y Lean Startup, el cual fue adaptado por Maurya (2010), que facilita a las empresas visualizar y evaluar las bases del modelo de negocio que les permite crear valor. En la figura 2, se detallan los nueve módulos que contempla el Canvas: segmentos de mercado (uno o varios segmentos del mercado), propuesta de valor (la solución al problema o necesidad de los clientes), canales (distribución y tipo de venta), relaciones con los clientes (las relaciones de acuerdo al segmento de mercado), fuentes de ingreso (generados cuando se vende la propuesta de valor), recursos claves (activos requeridos para brindar la propuesta de valor), actividades claves (acciones), asociaciones clave (alianzas) y estructura de costes (costos en los que incurre la empresa para la creación de la propuesta de valor).

**Figura 2: Lean Canvas**

| Lean Canvas   |   | TuTranqui   |   | 20-Jul-2019   |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   | Iteration #1  |
| <b>Problema</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversas fuentes con información diferente sobre eventos sociales vigentes</li> <li>Falta de información de recomendaciones para asistir a un evento social</li> <li>Diversas plataformas ofrecen servicios o productos sin vigencia o no relacionados a la asistencia de eventos</li> </ul> | <b>Solución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos de diversas categorías vigentes</li> <li>Recomendación para asistir a un evento de acuerdo a gustos y preferencias</li> <li>Productos/servicios para cada tipo de eventos</li> </ul><br><b>Métricas Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de usuarios</li> <li>% de actividad por sesión de usuario</li> <li>Eventos, productos/servicios mas visitados</li> <li>Recomendaciones mas valoradas</li> <li>Gasto en Marketing</li> <li>Monto de ingreso por publicidad</li> </ul> | <b>Propuesta de valor única</b> <p>Para Usuarios:<br/>Encontrar en un solo lugar todo lo necesario para asistir y disfrutar de un evento</p> <p>Para los clientes:<br/>Un solo lugar para publicitar sus productos/servicios, recomendaciones y eventos vigentes a todos los usuarios</p> | <b>Ventaja especial</b> <p>Eventos de diversas categorías, tips de entidades/especialistas y productos/servicios para asistir a eventos</p><br><b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> <li>Internet</li> <li>Trade</li> </ul> | <b>Segmento de usuarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y Mujeres que asisten a eventos sociales</li> <li>NSE: B,C y D</li> <li>Edad: 18 a 45 años</li> <li>Residente en Perú</li> <li>Acceso a internet Móvil</li> </ul><br><b>Segmento de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas con sede en el Perú</li> <li>Empresa con rubro comercial de organizadores de eventos, asesoría de imagen, comidas y bebidas, salón de belleza, alojamiento, actividades artísticas, entretenimientos y recreación, agencias de viaje y turismo</li> </ul> |
| <b>Estructura de costos</b> <p>Infraestructura de la App<br/>Gastos administrativos<br/>Sueldos Personal (desarrollador y administrativo)<br/>Marketing offline y online</p>  |   |   | <b>Flujo de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo por clic</li> <li>Publicidad básica</li> <li>Publicidad Premium</li> </ul>  |   |

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.8.1. Segmento de usuarios

El público objetivo de usuarios tiene las siguientes características:

- Hombres y mujeres que asistan a eventos sociales
- Edades entre 18 a 45 años (Millennials y Generación X)
- Uso de internet a través del teléfono móvil
- NSE B, C y D
- Residentes en Perú

El público objetivo de clientes tiene las siguientes características:

- Empresas con sede en el Perú
- Empresa con rubro comercial de organizadores de eventos, asesoría de imagen, comidas y bebidas, salón de belleza, alojamiento, actividades artísticas, entretenimientos y recreación, agencias de viaje y turismo

## **6.8.2. Problema**

Los problemas identificados que busca solucionar la App son los siguientes:

- Existen diversas fuentes sobre eventos con información diferente que genera en las personas una gran incertidumbre por si la información que observan es real e invierten tiempo en acceder a cada fuente para ver su contenido
- No se cuenta con un punto de contacto con las entidades o personajes especializados en recomendaciones para asistir a un evento social basados en las normas de etiqueta y protocolo social y las personas que asisten a un evento social por lo que no se genera contenido didáctico.
- Existen diversas tiendas en línea y físicas que ofrecen productos o servicios, pero no se puede encontrar en un solo lugar los productos o servicios recomendado para asistir a un determinado evento de cierta categoría.

## **6.8.3. Proposición de valor única**

Para el siguiente plan de negocio se han identificado proposiciones de valor únicas para los usuarios, empresas que ofrecen productos o servicios, entidades o personajes expertos en la asistencia de eventos sociales, las propuestas de valor son:

### **6.8.3.1 Usuarios**

Acercar a las personas que asisten a eventos sociales una plataforma que consolide en un solo lugar la oferta vigente de eventos sociales de diversas categorías, la capacidad de crear sus propios eventos, recomendaciones o tips para asistir a un evento y productos/servicios recomendados para eventos por categorías.

### **6.8.3.2 Clientes**

Ser considerado un socio estratégico que les permita contar con un canal publicitario para acercar sus productos o servicios y las recomendaciones o tips a los usuarios antes, durante y después de asistir a un evento social mediante una aplicación móvil.

#### 6.8.4. Solución

Tutranqui es una aplicación móvil que busca conectar a las personas que asisten a eventos sociales con negocios que ofrecen productos o servicios y entidades o expertos que brinda recomendaciones para asistir a un evento social.

La solución para ambas proposiciones de valor únicas tiene los siguientes beneficios:

Para las personas que asisten a eventos

- Consolidación de los eventos vigentes en el mercado de diversas categorías
- Creación de un evento propio de cualquier categoría
- La recomendación para asistir a un evento social brindado por entidades o personajes expertos en la asistencia a eventos sociales
- La integración con Facebook para conocer sus gustos y preferencias
- La consolidación de productos o servicios de diversas empresas para antes, durante y después de un evento social
- Geolocalización de los negocios cerca para adquirir algún producto o servicio
- Valorización tras asistir a un evento social

Para las empresas que ofrecen productos/servicios para asistir eventos sociales y entidades o personajes expertos en la asistencia de eventos sociales

- Formar parte de un conglomerado de negocios que ofertan productos o servicios antes, durante y después de asistir a un evento social
- Facilidad para ser encontrados por los usuarios gracias a la geolocalización tanto de los usuarios como de los negocios
- Integrar en un modelo de recomendación los productos o servicios necesarios para asistir a los eventos vigentes en el mercado o creados por los usuarios
- Capacidad para brindar recomendaciones o tips en tiempo real dados por las entidades o expertos en la asistencia a eventos sociales

De acuerdo con el análisis cuantitativo, los eventos y actividades sociales más concurridos y que estarán considerados en la plataforma de Tutranqui son:

- Cumpleaños

- Aniversarios
- Matrimonios
- Babyshowers
- Reuniones familiares
- Eventos culturales y fiestas

## **6.8.5. Canales**

### **6.8.5.1 Usuarios**

Para acercar la proposición única de valor para las personas que asisten a eventos sociales se darán en las tiendas oficiales de los sistemas operativos Android y IOS. En Google play se puede publicar la aplicación para su descarga por un valor de 25 dólares. En App Store donde el costo por el almacenamiento de la aplicación móvil es de 100 dólares por año.

Además, a través de las redes sociales, buscadores, email y retargeting se generarán campañas por instalaciones donde se buscará dar a conocer la aplicación a usuarios de redes sociales con un enlace directo de descarga. También, se realizará merchandising para tener el marketing offline una herramienta de descarga en los negocios considerados como socios estratégicos.

### **6.8.5.2 Clientes**

Para acercar la proposición única de valor para las empresas que ofrecen productos/servicios para asistir eventos sociales y entidades o personajes expertos en la asistencia de eventos sociales se darán a través de la página web informativa de la aplicación móvil donde contara con un módulo de carga sobre los productos/servicios y las recomendaciones o tips relacionado a una categoría de evento.

## **6.8.6. Flujo de ingresos**

Las fuentes de ingresos se generan a través de 3 modalidades de pago por el servicio otorgado a los proveedores.

- 1) Costo por clic (S/0.20), se origina cuando el usuario da clic a la opción “Lo quiero” en la plataforma derivando su solicitud a la plataforma del proveedor.  
Es la cantidad que el cliente paga por cada clic en su anuncio.
- 2) Plan Básico con un costo de S/2,500.00 mensuales, que incluye publicidad a través de las redes sociales de TuTranqui, envíos de email y mensajes SMS.
- 3) Plan Premium con un costo de S/4,000 mensuales que incluye Plan Básico + ingreso al top 15 de productos recomendados a través de la aplicación.

#### **6.8.7. Estructura de costos**

Se tiene la siguiente estructura de costos:

- El pago mensual sobre la infraestructura tecnológica que soporta la operativa de la aplicación
  - Pago de planilla del equipo desarrollador y administrativo
  - Gastos administrativos como el pago del local, agua, luz entre otros
  - Pago de marketing offline y online

#### **6.8.8. Métricas clave**

Las métricas consideradas como clave para evaluar y tomar alguna decisión con el modelo de negocio son:

- Cantidad de usuarios: Con esta métrica nos permite conocer cuál es el crecimiento diario de las instalaciones y registro que se dan en la plataforma
- % de actividad por sesión de usuario: Nos permite conocer que tanto usan la plataforma los usuarios registrados
- Eventos, productos/servicios más visitados: Nos permite conocer cuál es la oferta que más atrae a los usuarios
- Recomendaciones más valoradas: Permite conocer el feedback de los usuarios después de asistir a un evento social para ir optimizando el modelo de recomendación

- Gasto en Marketing: Permite conocer cuánto es el costo por instalación de los usuarios en redes sociales o trademarketing
- Monto de ingreso por publicidad: Permite conocer los ingresos obtenidos por conceptos de publicidad
- Las ventas por publicidad y el número de empresas que se suscriben para recibir nuestros servicios.

### **6.8.9. Ventaja especial**

Las ventajas que tiene la plataforma sobre sus principales competidores son las siguientes:

- Capacidad de consolidar en un solo lugar la oferta de eventos sociales vigentes
- Dar recomendaciones o tips de acuerdo con los gustos y/o preferencias de los usuarios antes de asistir a un evento
- Capacidad de consolidar productos o servicios para recomendar si se necesitan antes, durante y después de asistir al evento social.

## **6.9 Conclusiones**

Al realizar el análisis estratégico se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se tienen las condiciones favorables en el entorno externo para plasmar la idea de negocio hacia los usuarios y negocios.
- La propuesta de negocio cuenta con oportunidades y fortalezas que superan a las amenazas o debilidades identificadas
- La idea de negocio plasmada en el lean canvas permite observar una mejor claridad en la descripción del producto o servicio que ofrece la propuesta de negocio

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se desarrolla los objetivos del plan de marketing, la segmentación del público objetivo a los cuales son dirigidas las acciones de marketing, las estrategias de marketing considerando el método Growth hacking, (Ellis, 2018), los indicadores de para medir el éxito de las acciones y el presupuesto.

### **7.1 Objetivos de marketing**

Los objetivos cualitativos y cuantitativos considerados en el plan de marketing se evalúan trimestralmente basado en los conceptos de OKR (Objectives and key results)

#### **7.1.1. Objetivos cuantitativos**

- Captación de usuarios y negocios, obtener como mínimo 300,000 usuarios registrados en la plataforma en el primer año de lanzamiento, 10 instituciones/personas expertas en la asistencia a eventos sociales que brinden recomendación, por lo menos 1,000 eventos vigentes obtenidos en el primer año de diversas empresas productoras de eventos y 300 empresas que ofrezcan productos o servicios para asistir a eventos sociales.
- Generar receptividad del contenido en redes sociales, obtener más de 50,000 seguidores en las páginas oficiales de la plataforma en redes sociales y más de 500,000 interacciones sobre las campañas en el primer año de lanzamiento
- Usuarios activos al mes, obtener por lo menos el 30% de usuarios activos al mes. Considerando que un usuario activo al mes es aquel que ingresa 1 vez por mes a la plataforma.
- Retención, tener como máximo 15% de abandonos de usuarios en el año. Un abandono es considerado aquel usuario que a desinstalado la plataforma.
- Contar como mínimo una valoración de 4 puntos en las tiendas de descargas como Google play y App store

### 7.1.2. Objetivos cualitativos

- Establecer en el embudo de conversión los clientes en la plataforma los usuarios que llegaron a la plataforma desde los diversos canales de contacto y que fueron activados.
- Identificar los segmentos de usuarios dentro del público objetivo

## 7.2 Segmentación del público objetivo

Se realizó una evaluación del segmento de usuarios y negocios para los que van dirigidas las acciones de marketing:

### 7.2.1. Usuarios

En el capítulo de investigación y estudio de mercado, se identificó los perfiles de usuarios que consideran descargar y usar la aplicación que a continuación se detallan en la siguiente tabla 32:

**Tabla 32 – Segmentación de usuarios**

| <b>Tipo de segmento</b>      | <b>Descripción</b>  |
|------------------------------|---|
| Segmentación geográfica      | Persona residente en Perú   |
| Segmentación demográfica     | Hombre o Mujer<br>Entre los 18 a 35 años  |
| Segmentación psicográfica    | Nivel socioeconómico B, C y D<br>Acceso a internet a través del celular<br>Actividad social permanente  |
| Segmentación socioeconómicos | Ingreso mensual por encima del sueldo mínimo peruano<br>Actividad permanente en buscadores y redes sociales   |
| Segmentación conductual      | Dificultan para encontrar información de eventos y recomendaciones para asistir en internet<br>Poca veracidad de disponibilidad y precios de los productos o servicios para asistir a un evento |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Le interesa conocer los eventos vigentes de diversas categorías</p> <p>Le interesa participar activamente de eventos con sus amigos y familiares</p> |
|--|---|

Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.2.2. Clientes

En el capítulo de investigación y estudio de mercado, se identificó los perfiles de usuarios que consideran descargar y usar la aplicación que a continuación se detallan en tabla 33:

**Tabla 33 – Segmentación de clientes**

| <b>Tipo de segmento</b> | <b>Descripción</b>  |
|-------------------------|---|
| Segmentación geográfica | Negocio con dirección comercial en Perú   |
| Tipo de cliente         | Negocio que ofrece productos o servicios para los estados antes, durante y después de asistir a un evento |
| Tamaño de cliente       | Negocio mype, pyme, mediana y gran empresa  |
| Uso del producto        | Publicitar sus productos o servicios en la plataforma   |

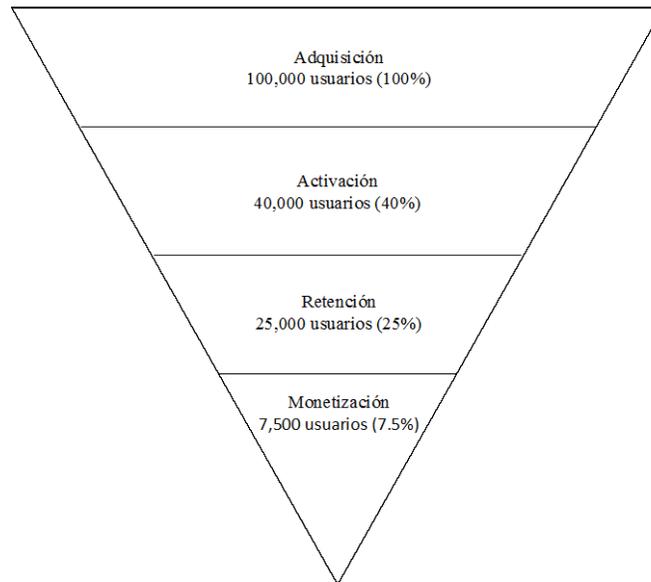
Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.3 Estrategia de marketing

Para la definición de las estrategias de marketing se trabajaron basados en los principales pilares del método de Growth Hacking diseñado por Sean Ellis y Morgan Brown, el cual busca generar en una empresa emergente (Startup) el retorno esperado sobre la inversión en acciones de marketing.

En el embudo de conversión propuesto por el modelo, se presenta en la figura 3, que es un flujo en el que se puede observar los índices de conversión esperada por mes en la plataforma:

**Figura 3: Embudo de conversión**



Elaboración: Autores de esta tesis

En la imagen anterior se puede visualizar que sobre las acciones de marketing para adquirir usuarios se espera invertir el gasto a 100,000 usuarios, para que puedan registrarse el 40%, mantenerse 25% y monetizar el 7.5%.

### **7.3.1. Adquisición**

Este pilar este enfocado en establecer las acciones para adquisición de usuarios y clientes, el cual busca determinar el lenguaje más apropiado para comunicar el producto en el mercado para posteriormente definir cuál es el canal correcto para llegar a los potenciales usuarios y clientes.

#### **7.3.1.1 Encaje lenguaje/mercado**

Para establecer el lenguaje que más conecte con el mercado se tomó como base los resultados del análisis del mercado en el capítulo 5, en el que se validó el nombre de la App, en la figura 4 se muestra el logo y el slogan de Tutranqui.

**Figura 4: Logo y slogan**



Elaboración: Autores de esta tesis

El nombre de la App es: “TuTranqui”, el cual hace referencia a la tranquilidad que sienten los usuarios al utilizar la plataforma antes, durante y después de asistir a un evento social. Esta tranquilidad se da como realizada al ser la solución que el público objetivo identificado se encontraba buscando en internet por lo que el nombre tiende a ser de fácil recordación, totalmente personalizable y divertido. Además, como parte de la estrategia de comunicación se diseñó el slogan de la aplicación que es: “Vive tu momento”, el cual busca transmitir la satisfacción que tienen los usuarios al usar la App en todas las instancias para asistir a un evento social.

Por lo disruptiva que es la App, no se tiene un competidor directo pero existen plataformas que consolidan los eventos en solo lugar, elaboran eventos, venden entradas para eventos, consolidan productos o servicios que ya cuentan con líderes en el mercado nacional tales como Joinnus, Local (Facebook), Teleticket, entre otros por lo que se busca establecer desde los inicios una comunicación de diferenciación en el que el público objetivo identifique a “TuTranqui” como una nueva plataforma que consolida los mejores servicios en un solo lugar.

#### **7.3.1.2 Encaje canal/producto**

Al establecer el nombre y slogan de la plataforma se realizó una identificación de posibles canales de comunicación para trasladar la comunicación del producto, que se detallan la tabla 34:

**Tabla 34 - Categorías de canales**

|  |                                   |                          |
|--|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>Viral/Recomendación Boca a Boca</b> | <b>Orgánicos</b>                  | <b>Pagados</b>           |
| Redes sociales                         | Optimización de motor de búsqueda | Anuncios en línea        |
| Video en línea                         | Marketing de contenidos           | Marketing de afiliación  |
| Concursos y regalos                    | Marketing por correo electrónico  | Campañas con influencers |
| Integración de datos entre plataformas | Colaboraciones estratégicas       | Retargeting              |

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez que definimos los canales que son los más afines para comunicar el producto, se ha trabajado en una priorización utilizando los factores de costo, targeting, control, tiempo de entrada, tiempo de salida y escala considerando la métrica de 1 a 5 puntos donde 1 es el esfuerzo mínimo y 5 es el máximo esfuerzo, detalladas en la tabla 35:

**Tabla 35 - Priorización de canales**

| <b>Canal/Factor</b>               | <b>Costo</b> | <b>Targeting</b> | <b>Control</b> | <b>Tiempo de entrada</b> | <b>Tiempo de salida</b> | <b>Escala</b> | <b>Promedio</b> |
|-----------------------------------|--------------|------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| Optimización de motor de búsqueda | 4            | 2                | 2              | 2                        | 2                       | 3             | 2.50            |
| Redes sociales                    | 5            | 2                | 2              | 2                        | 2                       | 4             | 2.83            |
| Retargeting                       | 3            | 3                | 3              | 3                        | 3                       | 2             | 2.83            |

| <b>Canal/Factor</b>                    | <b>Costo</b> | <b>Targeting</b> | <b>Control</b> | <b>Tiempo de entrada</b> | <b>Tiempo de salida</b> | <b>Escala</b> | <b>Promedio</b> |
|--|--------------|------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| Marketing por correo electrónico       | 2            | 4                | 3              | 3                        | 3                       | 3             | 3.00            |
| Concursos y regalos                    | 3            | 3                | 4              | 3                        | 3                       | 3             | 3.17            |
| Integración de datos entre plataformas | 4            | 2                | 3              | 4                        | 4                       | 3             | 3.33            |
| Colaboraciones estratégicas            | 3            | 2                | 4              | 4                        | 4                       | 3             | 3.33            |
| Marketing de contenidos                | 3            | 3                | 4              | 4                        | 4                       | 3             | 3.50            |
| Campañas con influencers               | 5            | 2                | 4              | 4                        | 4                       | 4             | 3.83            |

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en el cuadro anterior se ordenó a los canales con menos esfuerzo implicado por la plataforma para comunicar el producto hacia los potenciales usuarios y clientes (negocios) debido a que estos implican una acción rápida esperando resultados inmediatos, pero no solo el canal es importante si no el tipo de contenido que se buscó entregar, en la tabla 36, se han identificado los tipos de contenido que se busca trasladar en los canales:

**Tabla 36 - Tipo de contenido para el plan de medios**

| <b>Infografías</b> | <b>Guías “Cómo hacerlo”</b> | <b>Artículos</b>       |
|--------------------|-----------------------------|------------------------|
| Videos             | Reportes especiales         | Imágenes y fotografías |
| Entrevistas        | Listas                      | Facebook               |
| Pinterest          | Instagram                   | Herramientas Gratuitas |
| Twitter            | Listado de negocios locales | Testimoniales          |

Elaboración: Autores de esta tesis

### **7.3.2. Activación**

Este pilar en el método de growth hacking se encuentra enfocado en diseñar las acciones para que un potencial usuario luego de descargarse la aplicación por la comunicación recibida en algún canal quede registrado como usuario final e inicie la vinculación con la plataforma.

Para ser considerado como un usuario de TuTranqui se debe tener completos los siguientes requisitos:

- Datos de contacto obligatorios
- Preferencias iniciales
- Navegación en la App por más de 1 sección

### **7.3.3. Retención**

Una vez que se consiguen los usuarios registrados es necesario tomar acciones de marketing que generen retención en los usuarios, el índice de actividad de la base de usuarios esperada es mayor al 30%.

Conseguir una ratio de retención mayor al 30% tiene como base conseguir el momento AHA, que no es más que la definición realizada por Arquimides sobre el efecto eureka. Para identificar ese momento en los usuarios se han establecido las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las acciones que un miembro puede realizar en la App son indicadores principales de su tasa de retención?
- ¿Se puede mostrar una vista preliminar de la App sin descárgasela el usuario?
- ¿Hay características en al App que dificulten encontrar el momento AHA en los usuarios?
- ¿Hay algún canal en el que pueda enviar a un nuevo usuario que describa exactamente cuál es el momento AHA?

Basado en el análisis de Investigación y Estudio del capítulo 5, en la plataforma el momento AHA en los usuarios es encontrar una disponibilidad de todo lo necesario para llevar una vida social sin preocupaciones en la asistencia a eventos sociales. Para lograr estos niveles de retención se definió las siguientes acciones:

- Push notification en la App con novedades
- Email con los eventos, productos o recomendaciones preferidos por un segmento de usuario parecido
- Lanzamiento de promociones o descuentos sobre los productos o servicios ofrecidos por los negocios a través de buscadores y redes sociales

#### **7.3.4. Monetización**

En búsqueda de monetizar los resultados de las acciones de marketing enfocados para captar usuarios, son los negocios quienes generan el flujo de ingresos de la plataforma para lo cual se ha establecido tres modelos de flujo de ingresos. El primero se tendrá un costo por cada click realizado en el botón “Lo quiero” de la sección dentro de productos o servicios recomendados para asistir a un evento social.

Costo por click (CPC), consiste en cobrar al cliente la tarifa de S/ 0.20 cada vez que un usuario efectúe un click sobre un anuncio publicitario, independientemente si el cliente genere una conversión o no. Esta opción se ofrece a clientes (proveedores de productos y servicios a eventos) que no tomen los paquetes de publicidad básico o premium. Esta acción por parte de los usuarios hace suponer que existe un interés y que este puede ser un potencial cliente. Por el lado de los negocios es conveniente para

ellos también ya que no pagarán publicidad, sino sólo hasta que un posible cliente, se enlace a su página web. El precio por click ha sido determinado considerando investigaciones realizadas por Metricool a principios del 2018, en la tabla 37, se puede apreciar los costos por click

**Tabla 37- CPC por país**

| Países         | Costo por click |
|----------------|-----------------|
| Estados Unidos | \$ 0.13         |
| España         | \$ 0.09         |
| Costa Rica     | \$ 0.08         |
| Chile          | \$ 0.05         |
| México         | \$ 0.03         |

Fuente: Investigación realizada por Metricool

El segundo es un pago fijo mensual de S/. 4,000 por la publicidad del negocio dentro de la App en la pantalla de inicio más la comunicación de lo ofrecido por el negocio en los canales de comunicación con los usuarios de la plataforma y el tercer modelo consta de un pago fijo mensual de S/. 2,500 por el plan de medios en los canales de la plataforma con la oferta del negocio. Los tres modelos de ingresos son pagados por los negocios que trabajen con la plataforma, estos valores han sido obtenidos con base al promedio que las plataformas similares cobran por publicidad a los negocios con quienes trabajan, este precio será totalmente dinámico debido al crecimiento de usuarios, activación y nuevas funcionalidades que terminen siendo las más valoradas por los usuarios.

## 7.4 Indicadores de seguimiento y monetización

En la tabla 38, se listan los indicadores para medir las acciones de marketing y un posible plan de acción si el resultado del indicador no es favorable:

**Tabla 38- Métricas de seguimiento y monetización**

| <b>Nombre de indicador</b>   | <b>Plan de Acción</b>  |
|--|--|
| Retorno mensual recurrente   | Establecer una nueva definición de segmento del P.O.                       |
| Costo por adquisición  | Evaluar los canales usados   |
| Life time value  | Definir hitos para establecer controles                                    |
| Tasa de abandono   | Diseñar una encuesta de salida   |
| Lead velocity rate   | Establecer un incremento en la inversión para generar calidad en los leads |
| Actividad por usuarios (Interacciones)   | Establecer nuevas métricas para segmentar en el uso a los usuarios         |
| Ranking de categorías de eventos, productos/servicios y recomendaciones más vistos | Potenciar la estrategia comercial sobre las categorías más visitadas       |
| Recomendación  | Generar nuevas formas de compartir la plataforma                           |
| Likes en páginas oficiales en redes sociales                                       | Generar nuevos links dirigidos a las paginas oficiales                     |
| Aperturas de correos   | Redefinir el contenido y tiempo de envío del mensaje                       |
| Consultas y reclamos   | Mantener el canal de contacto vigente para resolver dudas o consultas      |

| Nombre de indicador            | Plan de Acción                                      |
|--------------------------------|---|
| Cantidad de negocios afiliados | Revisar el canal de comunicación para los negocios. |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto propuesto para el lanzamiento presentado en la tabla 39 busca cubrir las acciones de marketing está basado en los 4 canales con menor promedio en esfuerzo definidos en este capítulo, la distribución del gasto se encuentra de la siguiente manera:

**Tabla 39 - Presupuesto de marketing**

| Gasto de marketing mensual                 | Año 0 (S/.) |
|--|-------------|
| Optimización de motor de búsqueda (Google) | 4,000       |
| Redes sociales (Facebook e Instagram)      | 40,000      |
| Retargeting (Google)                       | 2,000       |
| Marketing por correo electrónico (Emblue)  | 4,000       |

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con el modelo de medición de growth hacking, la inversión por mes o año puede variar de acuerdo con las métricas establecidas en el que se puede reducir o incrementar el gasto en marketing para más o menos canales.

El gasto de marketing por adquisición de usuario registrado es de S/1, este costo ha sido determinado, en función al costo de adquisición de usuarios para la plataforma “Para ti” y “Manyar”, información proporcionada por nuestro compañero quien labora gestionando proyectos digitales y lanzando al mercado startups tecnológicas, que serán útiles para la captación de usuarios y generación de monetización de datos.

## 7.6 Conclusiones

Al realizar el plan de marketing se llegó a las siguientes conclusiones:

- El método de growth hacking permite definir las acciones de marketing enfocadas en el crecimiento del negocio en el corto plazo
- El gasto comercial evaluado al final inmediatamente el fin de una acción de marketing permite probar con nuevos conceptos
- No todos los canales son los más adecuados para comunicar la propuesta de valor del servicio, se debe trabajar en una priorización basada en el esfuerzo del equipo comercial para generar mejores resultados
- El contenido debe ser especializado por cada canal priorizado
- La monetización de los usuarios en la plataforma está enfocada en los principales intereses de los usuarios y la percepción que ofrece la plataforma.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

En el siguiente capítulo se describe los objetivos, descripción funcional e implementación de la plataforma, la integración de la cadena de valor y las actividades necesarias para implementar la empresa.

### **8.1 Objetivos de operaciones**

En la implementación de la plataforma y posterior funcionamiento se definió los siguientes objetivos:

- Establecer el plan de implementación de la plataforma
- Definir las funcionalidades para la construcción por parte del equipo desarrollador
- Definir las actividades primarias y de apoyo en el funcionamiento de la plataforma
- Establecer la gestión con el proveedor de servicios tecnológicos
- Establecer el plan de constitución del negocio

### **8.2 Funcionalidades y descripción técnica**

La implementación de la plataforma es desarrollada en modo in-house, es decir, de forma interna por el equipo desarrollador conformado por 1 arquitecto tecnológico quien es el CTO, 2 backend, 2 frontend y 1 UX/UI. El equipo de trabajo tiene el siguiente plan para dar vida a la solución presentado en la tabla 40:

Tutranqui estará disponible en las tiendas virtuales de Google Play y Appstore, y el sistema estará alojado en Amazon Web services, además se utiliza la información de Facebook para conocer los gustos y preferencias de los usuarios, para sugerir las recomendaciones, utilizando también el servicio de Qlik sense para el análisis de datos y la toma de decisiones.

En la figura 5 se muestra el modelo operativo de Tutranqui.

**Figura 5 – Modelo Operativo**



**Tabla 40 - Plan de trabajo para la implementación de App y Web**

| Actividad                                  | Sprint (2 semanas) |          |          |          |          |          |
|--|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | Sprint 1           | Sprint 2 | Sprint 3 | Sprint 4 | Sprint 5 | Sprint 6 |
| App para usuarios                          |                    |          |          |          |          |          |
| Planteamiento de la idea                   |                    |          |          |          |          |          |
| Definición de historias de usuario         |                    |          |          |          |          |          |
| Priorización de historias de usuario       |                    |          |          |          |          |          |
| Implementación de arquitectura tecnológica |                    |          |          |          |          |          |
| Diseño de pantallas UX/UI                  |                    |          |          |          |          |          |
| Desarrollo de la App en IOS y Android      |                    |          |          |          |          |          |

|  | Sprint (2 semanas) |          |          |          |          |          |
|--|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Actividad                                    | Sprint 1           | Sprint 2 | Sprint 3 | Sprint 4 | Sprint 5 | Sprint 6 |
| Pase a producción en App Store y Google Play |                    |          |          |          |          |          |
| Web promocional y negocios                   |                    |          |          |          |          |          |
| Planteamiento de la idea                     |                    |          |          |          |          |          |
| Definición de historias de usuario           |                    |          |          |          |          |          |
| Priorización de historias de usuario         |                    |          |          |          |          |          |
| Diseño de pantallas UX/UI                    |                    |          |          |          |          |          |
| Implementación de arquitectura tecnológica   |                    |          |          |          |          |          |
| Desarrollo Web en HTML5                      |                    |          |          |          |          |          |
| Despliegue de web                            |                    |          |          |          |          |          |

Elaboración: Autores de esta tesis

Con el plan de trabajo se detalla a continuación las principales funcionalidades de la aplicación móvil para usuarios y las web promocional e integradoras con los negocios.

En el anexo 5 se presenta la demo de Tutranqui.

### 8.2.1. Aplicación móvil para usuarios

Un potencial usuario de la aplicación debe contar con un celular móvil y acceso a internet con un sistema operativo Android o IOS, acceso a las stores y espacio para descargarla. La aplicación móvil tiene las siguientes secciones:

### **8.2.1.1 Registro de nuevos usuarios**

El potencial usuario tiene en la pantalla de registro la posibilidad de crear un usuario a través de un login por Facebook o ingresando su número telefónico. Si se elige la primera opción se precargarán los datos generales del perfil de Facebook como el email, sexo, distrito donde vive, nombre, edad e imagen de perfil para que posteriormente el usuario complete el número de teléfono y el DNI o modifique algún dato precargado. Si se elige la segunda opción el usuario tendrá que completar el email, sexo, nombre, edad, DNI y si desea adjuntar una imagen como perfil de usuario.

### **8.2.1.2 Home**

Posteriormente a la creación de usuario se tiene una pantalla de inicio con tres secciones. La primera contiene los eventos de diversas categorías con fecha más próxima a realizarse. La segunda sección con las nuevas recomendaciones registradas por las instituciones o personas expertas en la asistencia a eventos sociales. La tercera sección contiene los productos o servicios más valorados por los usuarios de la aplicación. Además, cuenta con una sección de mapa donde se podrán ver de acuerdo con los permisos de georreferenciación los eventos y/o empresas que ofrezcan servicios/productos más cercanos para asistir.

También, se cuenta con una barra buscador en la que se puede realizar búsquedas rápidas por los siguientes criterios:

- Departamento/provincia/distrito
- Palabra exacta del evento, institución o personaje experto y producto/servicio
- Palabras clave (Tags)

### **8.2.1.3 Perfil de usuario**

En el perfil de usuario se tiene las siguientes secciones:

- Editar perfil: Se podrán editar los datos ingresados en la creación del usuario
- Mis preferencias: Se puede observar las preferencias de categorías a eventos, las instituciones o personajes que más interesan al usuario y las categorías de productos o servicios más requerido
- Compartir con amigos: Permite compartir la aplicación con la lista de contacto o amigos de Facebook
- Ayuda: Generar un correo al buzón de contacto de Tutranqui
- Cerrar sesión

#### **8.2.1.4 Creación de eventos**

En la sección para crear eventos se tiene una serie de pantallas con preguntas que el usuario tiene que ir respondiendo para ir creando el evento, las cuales son:

- ¿Qué categoría de evento deseas organizar?
- ¿Cuánta gente estaría asistiendo al evento?
- ¿Para qué fecha estuvieras organizando el evento?
- ¿En dónde piensas realizarlo?
- ¿Necesitas de algunos productos o servicio para tu evento?
- ¿Quieres saber más de que recomiendan los expertos en eventos similares al tuyo?

Ni bien se crea el evento, se puede invitar a los amigos de la lista de contacto o compartir el evento por Facebook para que los amigos puedan descargarse de la App y esperar la invitación.

#### **8.2.2. Web TuTranqui**

El objetivo de la web es poder informar a los usuarios y potenciales usuarios las bondades de la plataforma y es publicada en un dominio previamente adquirido. Para que puedan acceder se debe contar con un celular, Tablet o computadora con acceso a internet y un explorador donde colocar la dirección (URL) de la página.

Además, tendrá un módulo de ingreso para los negocios con login y password donde los negocios van registrando los eventos que van organizando, las recomendaciones para asistir a un evento y los productos o servicios ofrecidos por tipo de evento para antes, durante y después del evento.

### 8.3 Cadena de valor virtual

En la figura 6 se puede observar gráficamente las actividades principales dentro de Tutranqui que aportan valor al cliente dentro de los procesos de la empresa, esto nos permitirá tener mayor control sobre los resultados, orientando la organización hacia el cliente.

**Figura 6: Cadena de Valor Virtual**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.3.1. Tecnología

La actividad de apoyo de gestión de infraestructura tecnológica y desarrollo se centra en engranar los componentes tecnológicos utilizados para el desarrollo y despliegue

de la App y web. Además, estos componentes pueden cambiar con el transcurso del tiempo y la aparición de nuevas tecnologías por lo que existe un monitoreo constante de la operativa. Esta actividad también es responsable de las buenas prácticas de desarrollo de la App y web y genera lineamientos para la solución de errores en cualquier escenario. Se consideró las siguientes subtareas:

- Arquitectura tecnológica para la integración de los componentes
- Lineamientos para el desarrollo web y de sistemas operativos móviles
- Promoción del uso de scrum para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma

### **8.3.2. Marketing**

La gestión de marketing es una actividad primaria encargada de la comunicación de la plataforma a través de los canales adoptados por TuTranqui para conseguir la adquisición de usuarios en la App, la retención de los usuarios previamente registrados, y generar el contenido de los eventos, recomendaciones, productos o servicios de los negocios. Esta actividad tiene las siguientes subtareas que se detallan a continuación:

- Establecer los canales de comunicación
- Generar los contratos o activaciones para el uso del canal
- Generar el contenido para la comunicación
- Definir el público objetivo de la campaña
- Lanzar la campaña en los canales
- Medir los resultados obtenidos

### **8.3.3. Ventas**

En esta actividad se establecen las mediciones de las acciones de marketing para la adquisición de usuarios y negocios. Este monitoreo está basado en el registro de usuarios en el App y el registro de los negocios en la Web, la cual tiene las siguientes subtareas:

- Establecer con Facebook la comunicación para obtener los datos sociales de registro de usuarios y negocios

- Generar y monitorear la comunicación de bienvenida de los usuarios y negocios (Onboarding)

#### **8.3.4. Atención al cliente**

Esta actividad establece el proceso de interacción de los usuarios y negocios con la aplicación, la cual tiene las siguientes subtareas:

- Establecer el modelo de recomendación de eventos, recomendaciones para asistir a eventos y los productos o servicios a través del índice de Jaccard
- Establecer las métricas de monitoreo del uso de la aplicación a través de las pantallas
- Generar el monitoreo de la experiencia de los usuarios en la transición de las pantallas
- Mantener vigentes las funcionalidades de la aplicación a los usuarios.

#### **8.3.5. Comercial**

La gestión comercial está enfocada en generar alianzas comerciales con las empresas organizadoras de eventos sociales, instituciones o personas expertas en la asistencia a eventos y los negocios que ofrecen productos o servicios asociados a la asistencia de eventos. Esta actividad tiene las siguientes subtareas:

- Generar las métricas comerciales para los negocios
- Coordinar con asesoría legal la generación de los contratos de los servicios de TuTranqui hacia los negocios.
- Identificar los contactos comerciales de los potenciales negocios afiliados
- Establecer las reuniones con los potenciales clientes
- Generar los resultados comerciales de las campañas hacia los negocios

### **8.4 Gestión de proveedores**

Los proveedores tecnológicos que proporcionan servicios de almacenamiento de base de datos estructurada, base de datos claves – valor y documentos, servicio de

Kubernetes, procesamiento en tiempo real y herramienta de BI de la App son los siguientes:

- Amazon SQL: Es un sistema de administración de base de datos estructurada que tiene un costo aproximado de 0.219 usd or GB-mes
- Amazon DynamoDB: Es una base de datos de claves-valor y documentos que ofrece un rendimiento de milisegundos
- Amazon EKS: Es un sistema de código abierto utilizado para la automatización del despliegue, ajuste de escala y manejo de aplicaciones de contenedores que tiene un costo aproximado de 2 usd por hora
- Amazon Kinesis: Es una capa de streaming en tiempo real que tiene un costo aproximado de 0.03 usd por hora fragmento
- QlikSense: Es una herramienta de BI para la analítica de la plataforma que tiene un costo de 15 usd por usuario de forma anual.
- Amazon Web Services, nos brindará el servicio de plataforma, y el costo mensual es de \$ 4,201.68

## **8.5 Actividades de implementación de la empresa**

Para la constitución de la empresa se ha utilizado el proceso obtenido en la plataforma digital única del estado peruano en el que se tiene seis fases:

- Búsqueda y reserva de nombre: En SUNARP como primer paso se debe consultar si el nombre propuesto es previamente utilizado teniendo como costo cinco soles, luego decidir qué tipo de empresa se va a constituir, presentar los documentos necesarios y realizar el pago de S/20.
- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta): Llevar los requisitos a una notaría para firmar la minuta teniendo un costo aproximado de S/500.
- Abono de capital y bienes: Se apertura una cuenta bancaria para depositar la inversión
- Elaboración de Escritura Pública: Se presenta en notaria los requisitos necesarios para elaborar la escritura pública como los documentos de identidad, formato de acto constitutivo y deposito del dinero en la cuenta

- Inscripción en Registros Públicos: La notaria realiza la inscripción de la escritura pública en SUNARP
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica: Solicitar en la SUNAT el RUC con los requisitos y formularios completos.

Estas fases en la implementación de la empresa TuTranqui tiene el siguiente plan de implementación en la tabla 41:

**Tabla 41- Plan de implementación de la empresa**

|                                   | Sprint (2 semanas) |          |
|-----------------------------------|--------------------|----------|
| Actividad                         | Sprint 1           | Sprint 2 |
| Búsqueda y reserva del nombre     |                    |          |
| Elaboración de la minuta          |                    |          |
| Abono de capital                  |                    |          |
| Elaboración de escritura publica  |                    |          |
| Inscripción de registros públicos |                    |          |
| Inscripción del RUC               |                    |          |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.6 Conclusiones

Al realizar el plan de operaciones se llegó a las siguientes conclusiones:

- El equipo implementador de la plataforma debe gestionar el proyecto basado en metodología ágil
- Los proveedores AWS y Qlik, luego de una evaluación de proveedores cumple con todos los requisitos tiempo, calidad y costo para escalar la aplicación mientras crezca en usuarios y negocios.
- La cadena de valor virtual permite identificar las actividades principales que aportan valor al cliente, teniendo mayor control sobre los resultados manteniendo el enfoca al cliente.

## **CAPÍTULO IX. RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se incluyen los planes relacionados al recurso humano, así como también la visión, misión, valores, estructura organizacional, el plan de reclutamiento, programa de inducción y capacitación, tipos de contrato, horario de trabajo, escala salarial y estimación del crecimiento del personal establecido para Tutranqui.

### **9.1 Visión**

Ser el canal favorito que permita a los usuarios encontrar eventos sociales disponibles, además crear eventos y recomendaciones de productos o servicios para participar en dichos eventos.

### **9.2 Misión**

Facilitar la asistencia a eventos sociales, tanto en la creación como asistencia a eventos permitiendo mediante recomendaciones de productos o servicios, enlazar a los usuarios finales con los proveedores a través de sugerencias de acuerdo con las categorías de cada evento.

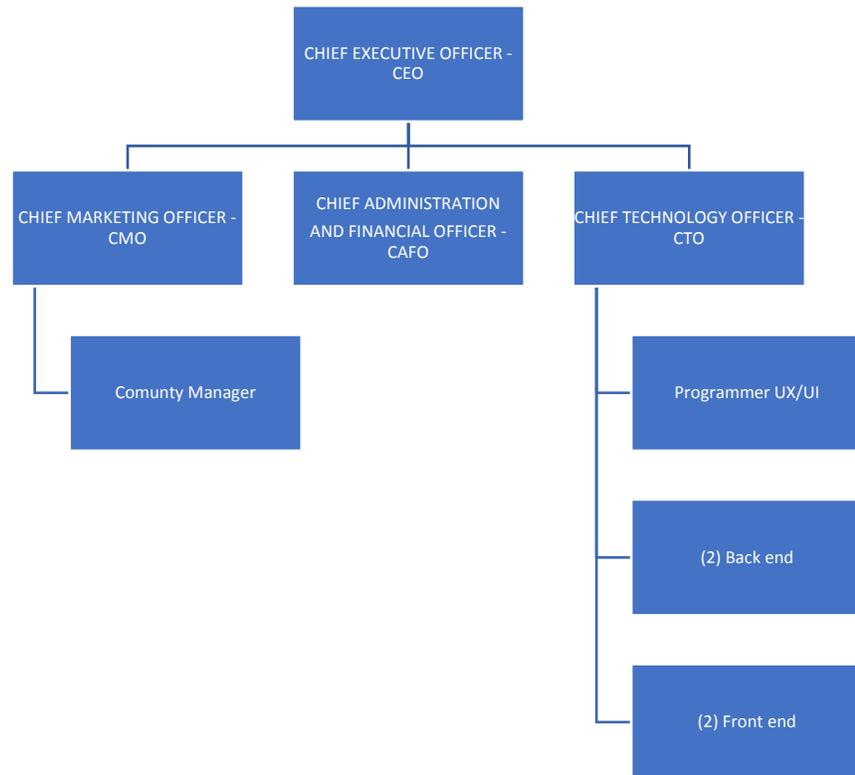
### **9.3 Valores**

- **Adaptabilidad**, a los cambios rápidos del entorno.
- **Innovación**, generación de ideas nuevas y conocimiento.
- **Flexibilidad**, adaptación en los horarios y en algunos casos, trabajar desde casa.
- **Aprendizaje**, revisión continua de las acciones para analizar los errores y tomar las lecciones aprendidas.
- **Cooperación y bien común**, mantener un clima laboral positivo por sobre la competencia contribuirá con la generación de bienestar.
- **Pasión**, apropiándose de las iniciativas para llevarlas al éxito, reconociéndose las victorias pequeñas o grandes.
- **Confianza y comunicación**, en la relación mutua de forma clara y fluida, manteniendo un buen clima laboral.

## 9.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional presentada en la figura 7, hace referencia al personal necesario para la organización.

**Figura 7: Estructura organizacional**



**Elaboración: Autores de esta tesis**

### **CEO (Chief Executive Officer)**

Es quien asume el liderazgo, interno y externo de la organización, siendo la cara visible de Tutranqui, teniendo como función principal establecer la misión y la visión de la compañía, así como también liderar la creación de los planes estratégicos.

### **CMO (Chief Marketing Officer)**

Tiene la responsabilidad de implementar las actividades de marketing de Tutranqui, enmarcados en los planes estratégicos como las ventas, productos,

publicidad, estudios de mercado, y atención al cliente. Su objetivo principal es mantener estable la relación con el cliente final.

### **CEO (Chief Financial Officer)**

Es el encargado de la planificación económica y financiera y decidirá con el CEO temas de inversión, financiamiento de Tutranqui y riesgo con la misión de incrementar el valor de la empresa, también es responsable de la selección y reclutamiento del personal.

### **CTO (Chief Technology Officer)**

Es el responsable de los sistemas de tecnología de la información en los procesos de Tutranqui, logrando la eficiencia de los recursos existentes. También cumple la función de arquitecto tecnológico.

### **Community Manager**

Es el encargado de las redes sociales, como Facebook, Instagram, Twiter, Youtube, Whatsapp de Tutranqui, también crea anuncios y gestiona contenidos con tendencia viral.

## **9.5 Plan de reclutamiento y selección**

El reclutamiento está a cargo del CEO quien, en coordinación con el CTO, se encargan de la selección del Programmer UX/UI y de (2) back end, (2) front end y el Community Manager, los puestos de gerenciales de Tutranqui serán ocupados por los integrantes del proyecto.

## **Definición del perfil del postulante**

La definición de las competencias de cada puesto es acorde a las necesidades de cada cargo, teniendo en cuenta el conocimiento, actitud y la aptitud para finalmente tener resultados óptimos.

En el anexo 4 se presentan los perfiles y competencias de los puestos de cada uno de los trabajadores de Tutranqui.

## **Reclutamiento**

El reclutamiento está basado en competencias, de esta manera se alinean las competencias que Tutranqui necesita, los medios para el reclutamiento son los siguientes:

- **Anuncios:** el reclutamiento se realiza utilizando las redes como LinkedIn, Bumeran, Aptitus y Computrabajo, los anuncios deben resaltar los beneficios del trabajo para atraer la mayor cantidad de postulantes.
- **Recomendaciones:** esta forma de reclutamiento demanda menos recursos y tiempo, ya que se considera como evaluación previa o pre-filtro a las personas que son recomendadas.
- **Headhunter:** o caza talentos, esta forma de reclutamiento requiere de más dinero, ya que se terceriza la selección para encontrar al candidato ideal para el perfil solicitado.

## **Evaluación**

La evaluación tiene por objetivo elegir al candidato con el perfil requerido de acuerdo con las necesidades de Tutranqui, es decir, con las competencias ideales para el cargo siendo el proceso el siguiente:

Selección preliminar, se analiza el curriculum vitae.

- Entrevista, inicialmente con el CTO, posteriormente con la CEO.
- Exploración de referencias basadas en competencias, mediante el OCAI.
- Simulaciones, es decir se elaboran pruebas que permitan conocer cómo el postulante se desenvuelve o toma decisiones frente a situaciones problemáticas o dilemas.

### **Selección**

El candidato seleccionado es el que mejor se ajuste al perfil y que presente las mejores oportunidades de desarrollo de aptitudes y actitudes en el puesto solicitado.

## **9.6 Programa de inducción y capacitación**

El primer día, se destina a los procesos administrativos que conlleva a la contratación, y al proceso de socialización, donde se presente al nuevo colaborador con el equipo, y finalmente el proceso de inducción, donde se da a conocer al nuevo colaborador la visión, misión, valores, cultura organizacional, estructura organizacional, políticas, reglamentos, códigos, funciones, metas individuales y colectivas, así como dar conocer las expectativas respecto al puesto y finalmente el segundo día el colaborador está listo para ejecutar las labores encargadas.

Por ser perfiles especializados, bajo el modelo de contratación no se requiere de una inversión en capacitación técnica para el equipo desarrollador. Sin embargo, como parte de la relación con los clientes se acercarán beneficios para que el equipo se desarrolle de forma independiente.

## **9.7 Tipos de contrato de empleado**

“Tu tranquilo”, se acoge al régimen SAC, que requiere como mínimo dos y máximo veinte accionistas, y la responsabilidad de los accionistas está limitada al valor de las acciones que poseen. Por estar acogidos a este régimen, las acciones serán divididas proporcionalmente entre los cuatro accionistas, las cuales serán transferibles.

De acuerdo con lo establecido en el D.L N° 728-2017, Ley de productividad y competitividad, se realizan los contratos de trabajo por un periodo indefinido o contratos a plazo fijo de acuerdo con las actividades requeridas.

Del mismo modo, los colaboradores de acuerdo con ley cuentan con los beneficios y derechos como las vacaciones, horas extras, compensación por tiempo de servicio, gratificaciones, indemnización por despido arbitrario y asignación familiar de ser el caso, además del seguro de salud.

Algunos servicios serán requeridos por terceros, en el primer año se contempla contar con los servicios de dos backend y dos frontend, por medio de un contrato de locación de servicios.

## 9.8 Horario de trabajo

El horario de trabajo en “Tu Tranqui”, respetará las leyes vigentes laborales, teniendo como horario:

Lunes a viernes de 8:30 – 17:30 (considerando el tiempo de refrigerio)

## 9.9 Escala salarial

En la tabla 42 se muestran los sueldos han sido establecidos de acuerdo con el perfil y responsabilidad de cada puesto, a continuación, mostramos una proyección de los 5 primeros años, considerando un incremento para las gerencias a partir del año 3, la revisión y ajustes de sueldos se hará al finalizar el cuarto año ajustándolo de acuerdo la recuperación de la inversión.

**Tabla 42 - Proyección de Salarios**

| Sueldos mensuales por recurso | Año 0   | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CEO                           |         |         | S/ 5000 | S/5150  | S/5304  | S/ 5464 |
| CMO                           | S/ 3500 | S/ 3500 | S/ 5000 | S/ 5150 | S/ 5304 | S/ 5464 |
| CAFO                          |         |         | S/ 5000 | S/ 5150 | S/ 5304 | S/ 5464 |
| CTO                           |         |         | S/ 5000 | S/ 5150 | S/ 5304 | S/ 5464 |

| <b>Sueldos mensuales por recurso</b> | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Programmer UX/UI                     | S/ 4000      | S/ 4000      | S/ 4000      | S/ 4120      | S/ 4244      | S/ 4371      |
| Back end (2)                         |              |              | S/ 7000      | S/ 7210      | S/ 7426      | S/ 7649      |
| Front end (2)                        |              |              | S/ 7000      | S/ 7210      | S/ 7426      | S/7649       |

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente a las personas que trabajan como empleados y están en planilla, se contrata los servicios de terceros, para cumplir con funciones establecidas en función de objetivos específicos. En la tabla 43 se muestra el personal contratado por honorarios:

**Tabla 43 - Personal por honorarios (En Miles de Soles)**

| <b>Puesto</b>     | <b>Nº de Personas</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Community Manager | 1                     | 54           | 54           | 108          | 108          | 108          |
| Back end          | 2                     | 72           | 72           |              |              |              |
| Front end         | 2                     | 72           | 72           |              |              |              |
|                   | 5                     | 198          | 198          | 108          | 108          | 108          |

Elaboración: fundadores de esta tesis

## **9.10 Estimación de crecimiento de personal**

La estimación de la cantidad de personal para los cinco años será evaluada de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- Captación de alianzas estratégicas
- Obtención de las metas comerciales
- Número de servicios afiliados
- Efectividad de atención
- Número de Instalaciones de la plataforma en los celulares
- Retención de usuarios
- Disponibilidad de fondos

En la tabla 44 se muestra la proyección del crecimiento de personal en cinco años:

**Tabla 44 – Proyección del crecimiento de personal**

| Recursos             | Modalidad   | Cantidad de personal |       |       |       |       |
|----------------------|---|----------------------|-------|-------|-------|-------|
|                      |   | Año 1                | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| CEO                  | Planilla  | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| CMO                  | Planilla  | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| CAFO                 | Planilla  | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| CTO                  | Planilla  | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Programmer<br>UX/UI  | Planilla  | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Comminuty<br>manager | Recibo por<br>honorario                                   | 1                    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| Back end             | Recibo por<br>honorario<br><br>Planilla desde el<br>año 3 | 2                    | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Front end            | Recibo por<br>honorario<br><br>Planilla desde el<br>año 3 | 2                    | 2     | 2     | 2     | 2     |

Elaboración: Autores de esta tesis

## **9.11 Conclusiones**

La captación del mejor talento es fundamental para el éxito de la empresa, así como también que los colaboradores tengan las competencias y valores que necesita la compañía para adaptarse rápidamente a cambios y estar preparados para asumir nuevos retos.

Es importante desarrollar durante el crecimiento de la empresa un plan de incentivos que permita la retención de talentos.

El core del negocio, requiere que tengamos colaboradores con alto grado de creatividad e innovación, así como también sean capaces de ejercer tareas multifuncionales.

La gerencia de recursos humanos tiene como objetivo principal, dar a conocer la cultura organizacional de la compañía, así como los objetivos estratégicos, que involucran a todo el personal, quienes deben de medir sus logros por medio de indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se evalúa la viabilidad económica del proyecto por medio de herramientas financieras como el VAN y el TIR, que evalúan el valor del dinero en el tiempo y la tasa interna de retorno, que muestra la rentabilidad que ofrece el proyecto. La evaluación se realizó en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, también se analizaron los puntos críticos, los cuales son: variaciones en el precio, número de usuarios activos e incremento en los gastos de marketing.

La información para el plan financiero es tomada de los siguientes capítulos:

- Los ingresos, del capítulo 5 estimación de la demanda.
- Los gastos de marketing, del capítulo 7 plan de marketing.
- Los gastos administrativos, costo de la inversión, gastos generales y preoperativos, del capítulo 8 plan de operaciones.
- Los gastos de personal, del capítulo 9 recursos humanos.

### **10.1 Evaluación financiera por el método del Flujo de Caja Descontado (DCF)**

Este método es usado para evaluar la viabilidad financiera y económica de un proyecto, sin embargo, presenta una desventaja cuando se intenta calcular una tasa de descuento apropiada, especialmente para los startups ya que son negocios con un alto grado de innovación y por lo tanto no existe una información referencial que pueda ser tomada como base. En la presente evaluación financiera, se ha tomado la tasa de descuento del 30%, considerando que el proyecto está en una fase en la cual se ha validado la idea por medio de técnicas de estudio de mercado.

#### **10.1.1. Consideraciones generales**

Para hacer la evaluación financiera del proyecto, se tendrán las siguientes consideraciones y supuestos:

- Se ha tomado un horizonte de cinco años para la evaluar el proyecto.
- El proyecto será financiado en un 30%, por miembros del grupo, y el otro 70% será financiado por terceros.

- La tasa de descuento que se usó es de 30%, que es una tasa referencial usada por startups, debido a la alta tasa de fracaso en el país, se asume un riesgo alto.
- La tasa del impuesto a la renta, que establece el Decreto Legislativo N°1261 (2016), vigente a partir del 01.01.2017, es de 29.5%.
- El tiempo de la implementación del proyecto, es de 3 meses.
- La amortización de la inversión, correspondiente al software e intangibles se realizará en 1 año, para tener como beneficio el escudo fiscal en el primer año.
- Las pérdidas netas generadas se compensarán en un período máximo de 4 años, según lo establece el Decreto Legislativo N°970 (2016), vigente a partir del 01.01.2007.
- La tasa de depreciación usada para calcular la depreciación será conforme las tasas tributarias vigentes, para los equipos de cómputo se aplica la tasa del 25%, así lo establece el artículo 22 del Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta.

### 10.1.2. Consideraciones de la demanda

En el capítulo 5 de la estimación de la demanda, se determinó el mercado disponible, y la variación de crecimiento, por año. En la tabla 45, se muestra la estimación del mercado disponible:

**Tabla 45 – Estimación del mercado disponible por escenarios**

| Número de usuarios    | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Variación anual       |       | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 4%    |
| Escenario optimista   | 5,966 | 6,264 | 6,578 | 6,907 | 7,252 | 7,542 |
| Escenario conservador | 2,996 | 3,146 | 3,303 | 3,468 | 3,641 | 3,787 |
| Escenario pesimista   | 1,847 | 1,940 | 2,037 | 2,139 | 2,245 | 2,335 |

Elaboración: Autores de esta tesis

Sin embargo, para la estimación de los ingresos para el FCD, se necesita conocer la cantidad de usuarios que estarán activos, en el capítulo 8 plan de marketing se hace este análisis y se determina que el número de usuarios activos, son el 30% de los usuarios registrados.

En la tabla 46, se muestran la estimación de los usuarios activos:

**Tabla 46- Estimación de la demanda - escenario optimista**

| <b>Número de usuarios</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Usuarios registrados      | 300,000      | 540,000      | 972,000      | 1,749,600    | 3,149,280    |
| Usuarios activos 30%      | 108,000      | 194,400      | 349,920      | 629,856      | 1,133,741    |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario optimista, en el primer año se espera obtener trescientos mil usuarios registrados y al término del año cinco, 3149,280 usuarios, esto representa el 53% del mercado disponible. En la tabla 47, se muestra la estimación de la demanda en el escenario esperado.

**Tabla 47 - Estimación de la demanda - escenario esperado**

| <b>Tipo de ingresos</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Usuarios registrados    | 255,000      | 433,500      | 736,950      | 1,252,815    | 2,129,786    |
| Usuarios activos 30%    | 108,000      | 172,800      | 276,480      | 442,368      | 707,789      |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario esperado, en el primer año se espera obtener 255,000 mil usuarios registrados y al término del año cinco, 2129,786 usuarios, esto representa el 71% del mercado disponible.

En la tabla 48, se muestra la estimación de la demanda en el escenario pesimista:

**Tabla 48 - Estimación de la demanda - escenario pesimista**

| <b>Tipo de ingresos</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Usuarios registrados    | 180,000      | 288,000      | 460,800      | 737,280      | 1,179,648    |
| Usuarios activos 30%    | 108,000      | 151,200      | 211,680      | 296,352      | 414,893      |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario pesimista, en el primer año se espera obtener 180 mil usuarios registrados y al término del año cinco, 1,179,648 usuarios, esto representa el 63% del mercado disponible.

### **10.1.3. Proyección de ventas**

Los ingresos están determinados por los siguientes canales:

- **Ingresos por publicidad**, la plataforma brinda a las empresas que ofrecen productos y servicios relacionados a eventos, posiciones publicitarias y campañas de marketing, en los canales de “Tu Tranqui”, con la finalidad de promocionar sus productos y servicios, el pago de esta publicidad será de S/ 2500 para el paquete básico y S/4000 para el premium.
- **Ingresos por click**, los usuarios activos que vayan a requerir un evento tienen a su disposición un catálogo publicitario de proveedores de productos y servicios relacionados a la categoría del evento, por ejemplo: un matrimonio, ellos según sus necesidades y expectativas contactarán con las empresas por medio de un click, por esta vinculación automática, se ha establecido cobrar S/0.20 céntimos de sol.
- Para calcular los ingresos por publicidad, se ha tomado la base del mercado objetivo en el año 0, correspondiente a cada uno de los escenarios y sobre esta base se ha determinado la estimación de los usuarios registrados y los usuarios activos, los cuales son el 30% de los usuarios registrados. Se ha estimado

también un crecimiento anual de usuarios de 1.5 en el escenario optimista, 1.4 en el esperado y 1.3 en el pesimista.

En la tabla 49, se detallan en las siguientes tablas los ingresos proyectados en cada escenario:

**Tabla 49- Estimación de ingresos escenario optimista**

| Tipo de ingresos                  | Año 1   | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|-----------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Proveedores de eventos (Cantidad) | 280     | 420       | 630       | 945       | 1,418     |
| Usuarios registrados (Cantidad)   | 300,000 | 540,000   | 972,000   | 1,749,600 | 3,149,280 |
| Usuarios activos (Cantidad)       | 90,000  | 162,000   | 291,600   | 524,880   | 944,784   |
| Precio Unitario - Básico S/.      | 2,500   | 2,500     | 2,500     | 2,500     | 2,500     |
| Precio Unitario - Premium S/.     | 4,000   | 4,000     | 4,000     | 4,000     | 4,000     |
| Precio Unitario por click S/      | 0.2     | 0.2       | 0.2       | 0.2       | 0.2       |
| Ingresos por publicidad           | 826,000 | 1,239,000 | 1,858,500 | 2,787,750 | 4,181,625 |
| Ingresos por clicks               | 99,000  | 309,600   | 557,280   | 1,003,104 | 1,805,587 |

**Participación por tipo de ingresos**

|   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| % Participación - ingresos por publicidad | 89% | 80% | 77% | 74% | 70% |
| % Participación - ingresos por tags       | 11% | 20% | 23% | 26% | 30% |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario optimista, los ingresos se determinan por dos tipos de servicio, en el caso de ingresos por publicidad se ha considerado tener 280 empresas en el año 1 esto representa el 0.11% del total de empresas que ofrecen productos y servicios relacionados a eventos las cuales son 261,886 en el Perú.

En la tabla 50, se muestra la estimación de ingresos en el escenario esperado:

**Tabla 50 - Estimación de ingresos escenario esperado**

| Tipo de ingresos                  | Año 1   | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|-----------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Proveedores de eventos (Cantidad) | 270     | 378       | 529       | 741       | 1,037     |
| Usuarios registrados (Cantidad)   | 255,000 | 433,500   | 736,950   | 1,252,815 | 2,129,786 |
| Usuarios activos (Cantidad)       | 76,500  | 130,050   | 221,085   | 375,845   | 638,936   |
| Precio Unitario - Básico S/.      | 2,500   | 2,500     | 2,500     | 2,500     | 2,500     |
| Precio Unitario - Premium S/.     | 4,000   | 4,000     | 4,000     | 4,000     | 4,000     |
| Precio Unitario por click S/      | 0.2     | 0.2       | 0.2       | 0.2       | 0.2       |
| Ingresos por publicidad           | 796,500 | 1,115,100 | 1,561,140 | 2,185,596 | 3,059,834 |
| Ingresos por clicks               | 85,500  | 253,215   | 430,466   | 731,791   | 1,555,057 |

**Participación por tipo de ingresos**

|   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| % Participación - ingresos por publicidad | 90% | 81% | 78% | 75% | 66% |
| % Participación - ingresos por tags       | 10% | 19% | 22% | 25% | 34% |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario esperado, los ingresos se determinan por dos tipos de servicio, en el caso de ingresos por publicidad se ha considerado tener 270 empresas en el año 1 esto representa el 0.10% del total de empresas que ofrecen productos y servicios relacionados a eventos las cuales son 261,886 en el Perú. Este estimado no ha variado significativamente con respecto al escenario optimista, debido a que se ha considerado una participación muy pequeña del mercado disponible.

En la tabla 51, se muestra la estimación de ingresos en el escenario pesimista:

**Tabla 51 - Estimación de ingresos escenario pesimista**

| Tipo de ingresos                  | Año 1   | Año 2   |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Proveedores de eventos (Cantidad) | 240     | 312     |
| Usuarios registrados (Cantidad)   | 180,000 | 288,000 |
| Usuarios activos (Cantidad)       | 54,000  | 86,400  |
| Precio Unitario - Básico S/.      | 2,500   | 2,500   |
| Precio Unitario - Premium S/.     | 4,000   | 4,000   |
| Precio Unitario por click S/      | 0.2     | 0.2     |
| Ingresos por publicidad           | 708,000 | 920,400 |
| Ingresos por clicks               | 54,000  | 171,720 |

**Participación por tipo de ingresos**

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| % Participación - ingresos por publicidad | 93% | 84% |
| % Participación - ingresos por tags       | 7%  | 16% |

Elaboración: Autores de esta tesis

En el escenario pesimista, los ingresos se determinan por dos tipos de servicio, en el caso de ingresos por publicidad se ha considerado tener 240 empresas en el año 1 esto representa el 0.09% del total de empresas que ofrecen productos y servicios relacionados a eventos las cuales son 261,886 en Perú. Este estimado no ha variado significativamente con respecto al escenario conservador, debido a que se ha considerado una participación muy pequeña del mercado disponible.

#### **10.1.4. Proyección de gastos**

La proyección de los gastos se ha establecido en el capítulo 7 plan de marketing el capítulo 8 plan de operaciones, y el capítulo 9 plan de recursos humanos.

Los gastos preoperativos que se han considerado son: gastos de constitución de la empresa, adquisición de mobiliario, equipos de cómputo, y el gasto de personal en la etapa preoperativa, este corresponde a 4 personas que participarán en el desarrollo del proyecto durante 3 meses, el detalle de los gastos están en la tabla 52– Detalle de gastos preoperativos.

**Tabla 52 - gastos preoperativos**

| <b>Tipo de gasto</b>                        | <b>Año 0</b> |
|---|--------------|
| Constitución de la empresa y otros trámites | 1,800        |
| Útiles de oficina                           | 300          |
| Gastos de movilidad                         | 1,500        |
| <b>Sub Total</b>                            | <b>3,600</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis

Para estimar los gastos del personal se tomó el factor de 1.5, para proyectar los gastos beneficios sociales y otras cargas laborales, a partir del año 3 se determina un incremento anual de 3%. En la tabla 53, se muestra la estimación de los gastos de personal. Se ha considerado tener en el año 1 a cinco personas en planilla, los cuales son los socios fundadores y el programador, en el año 3 los backend y frontend pasan a formar parte de la planilla.

**Tabla 53 - gastos de personal**

| <b>Puesto</b>           | <b>Nº de Personas</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chief Executive Officer | 1                     | 25,000       | 90,000       | 92,700       | 95,481       | 98,345       |
| Chief Marketing Officer | 1                     | 25,000       | 90,000       | 92,700       | 95,481       | 98,345       |
| Chief Financial Officer | 1                     | 25,000       | 90,000       | 92,700       | 95,481       | 98,345       |
| Chief Technical Officer | 1                     | 25,000       | 90,000       | 92,700       | 95,481       | 98,345       |
| Programmer UX/UI        | 1                     | 72,000       | 72,000       | 74,160       | 76,385       | 78,676       |
| Back end                | 2                     |              |              | 126,000      | 129,780      | 133,673      |
| Front end               | 2                     |              |              | 126,000      | 129,780      | 133,673      |
|                         | 9                     | 172,000      | 432,000      | 696,960      | 717,869      | 739,405      |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 54, se muestran los gastos de servicios prestados por terceros, a partir del año 3 se contrata un community manager adicional por el crecimiento del negocio, para los escenarios optimista y esperado.

**Tabla 54 - personal por honorarios**

| <b>Puesto</b>     | <b>N° de Personas</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Community Manager | 1                     | 54,000       | 54,000       | 96,000       | 96,000       | 96,000       |
| Back end          | 2                     | 72,000       | 72,000       | -            | -            | -            |
| Front end         | 2                     | 72,000       | 72,000       | -            | -            | -            |
|                   | 5                     | 198,000      | 198,000      | 96,000       | 96,000       | 96,000       |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 55, se detallan los gastos de operación, los gastos de mantenimiento de la plataforma son el 5% del costo de la plataforma, y se incrementa 4% anual.

**Tabla 55 - gastos de operación**

| <b>Tipo de gasto</b>                | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Servicio de Plataforma Cloud (PaaS) | 166,387      | 174,706      | 183,441      | 192,613      | 202,244      |
| Alojamiento en Google Play Store    | 84           |              |              |              |              |
| Alojamiento en App Store            | 332          | 332          | 332          | 332          | 332          |
| Mantenimiento de la plataforma      | 4,353        | 4,527        | 4,708        | 4,897        | 5,092        |
| <b>Sub Total</b>                    | 171,156      | 179,565      | 188,481      | 197,842      | 207,668      |

Elaboración: Autores de esta tesis

Los gastos generales, son telefonía, útiles de oficina, alquiler de oficina por \$ 2500 dólares mensuales, y asesoría legal para mitigar los riesgos citados en el capítulo 11 del plan de riesgos. En la tabla 56, se detallan estos gastos:

**Tabla 56 - Gastos generales**

| <b>Tipo de gasto</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Asesoría legal anual | 36,000       | 36,000       | 37,440       | 38,938       | 40,495       |
| Telefonía            | 12,960       | 13,608       | 14,288       | 15,003       | 15,753       |
| Útiles de oficina    | 1,200        | 1,200        | 1,400        | 1,400        | 1,400        |
| Alquiler de oficina  | 100,500      | 102,510      | 104,560      | 106,651      | 108,784      |
| <b>Sub Total</b>     | 150,660      | 153,318      | 157,689      | 161,992      | 166,432      |

Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.1.5. Valor terminal

La estrategia de salida es esperar que la empresa llegue a una fase de madurez y luego de 5 años, se busca recuperar la inversión, cobrar dividendos y vender la empresa a inversionistas, para que continúen con el crecimiento de esta.

### 10.1.6. Inversión requerida

La inversión requerida, corresponde al desarrollo de la aplicación, gastos preoperativos y capital de trabajo necesario para iniciar la operación.

En la etapa de implementación que es de 3 meses, se tienen considerados los costos de servicios de tres personas quienes estarán a cargo de probar la plataforma.

El costo de la plataforma fue cotizado en tres páginas web y se determinó un valor referencial de: 15,400 euros. En la tabla 57, se detallan los gastos de inversión:

**Tabla 57 - Estimación de inversión en la plataforma**

| <b>Tipo de inversión</b>                                 | <b>Año 0</b>  |
|--|---------------|
| Desarrollo de la plataforma                              | 60,060        |
| Costos de personal a cargo validación del desarrollo (3) | 27,000        |
| <b>Sub Total</b>   | <b>87,060</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 58, se detallan los costos de inversión en equipos de cómputo, impresora y proyector:

**Tabla 58 - Estimación de inversión en equipos de cómputo, impresora, proyector**

| <b>Tipo de inversión</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio Unitario</b> | <b>Año 0</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--------------------------|-----------------|------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Laptops                  | 5               | 4000                   | 20,000        |              |              | 16,000        |              |              |
| Impresora                | 1               | 350                    | 350           |              |              |               |              |              |
| Proyector                | 1               | 300                    | 300           |              |              |               |              |              |
| <b>Sub Total</b>         | <b>6</b>        | <b>4,300</b>           | <b>20,300</b> | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>16,000</b> | <b>-</b>     | <b>-</b>     |

Elaboración: Autores de esta tesis

La depreciación se proyecta según las tasas tributarias, en el año 3 se compran 4 laptops, por ello la depreciación se incrementa en cuatro mil soles. Los intangibles se amortizan el primer año. En la tabla 59, se detalla los cálculos:

**Tabla 59 - Estimación de la depreciación y amortización (En miles de soles)**

|                    | Tasa % | Año 1  | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5   |
|--------------------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|
| Intangibles        | 100%   | 87,060 |       |       |       |         |
| Equipos de cómputo | 25%    | 5,075  | 5,075 | 9,075 | 9,075 | 4,000   |
| <b>Sub Total</b>   |        | 92,135 | 5,075 | 9,075 | 9,075 | 4,000.0 |

Elaboración: Autores de esta tesis

No hay inversión en muebles y enseres, debido a que se proyecta alquilar oficinas equipadas con aire acondicionado y amobladas.

### 10.1.7. Estado de resultados proyectados

Se elaboraron tres estados de resultado correspondientes a los 3 escenarios.

En la tabla 60, se muestra el escenario optimista, a partir del año dos se obtiene un ebitda positivo, el cual va creciendo y en el año 5 se obtiene un ebitda del 19%.

**Tabla 60 - Estado de resultados escenario optimista (En miles de soles)**

|  | Año 0      | Año 1        | Año 2     | Año 3      | Año 4      | Año 5        |
|--|------------|--------------|-----------|------------|------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>                                    |            | 925          | 1,549     | 2,416      | 3,791      | 5,987        |
| <b>Gastos</b>                                      |            |              |           |            |            |              |
| Gastos de Operación                                |            | -171         | -180      | -188       | -198       | -208         |
| Gastos de Marketing                                |            | -300         | -540      | -972       | -1750      | -3149        |
| Gastos generales                                   |            | -151         | -153      | -158       | -162       | -166         |
| Gastos de personal                                 |            | -370         | -630      | -793       | -814       | -835         |
| Depreciación y Amortización                        |            | -92          | -5        | -9         | -9         | -4           |
| <b>Utilidad Neta</b>                               | <b>0,0</b> | <b>- 159</b> | <b>41</b> | <b>296</b> | <b>858</b> | <b>1,624</b> |
| Impuesto a la renta 29.5%                          |            |              |           | - 52       | - 253      | - 479        |
| <b>Utilidad neta después de impuestos - EBITDA</b> |            | <b>-159</b>  | <b>41</b> | <b>243</b> | <b>605</b> | <b>1,145</b> |
| <b>EBITDA %</b>                                    |            | <b>-17%</b>  | <b>3%</b> | <b>10%</b> | <b>16%</b> | <b>19%</b>   |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 61, en el escenario esperado se obtiene un ebitda positivo a partir del año 3, y en el año 5 se obtiene un ebitda del 19%.

**Tabla 61 - Estado de resultados escenario esperado (En miles de soles)**

|  | Año 0    | Año 1       | Año 2       | Año 3      | Año 4      | Año 5        |
|--|----------|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>                                    |          | 882         | 1,368       | 1,992      | 2,917      | 4,615        |
| <b>Gastos</b>                                      |          |             |             |            |            |              |
| Gastos de Operación                                |          | -171        | -180        | -188       | -198       | -208         |
| Gastos de Marketing                                |          | -255        | -434        | -737       | -1253      | -2130        |
| Gastos generales                                   |          | -151        | -153        | -158       | -162       | -166         |
| Gastos de personal                                 |          | -370        | -630        | -630       | -814       | -835         |
| Depreciación y Amortización                        |          | -92         | -5          | -9         | -9         | -4           |
| <b>Utilidad Neta</b>                               | <b>-</b> | <b>157</b>  | <b>- 33</b> | <b>269</b> | <b>482</b> | <b>1,272</b> |
| Impuesto a la renta 29.5%                          |          |             |             | -23        | -142       | -375         |
| <b>Utilidad neta después de impuestos - EBITDA</b> |          | <b>-157</b> | <b>-33</b>  | <b>246</b> | <b>340</b> | <b>896</b>   |
| <b>EBITDA %</b>                                    |          | <b>-18%</b> | <b>-2%</b>  | <b>12%</b> | <b>12%</b> | <b>19%</b>   |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 62, en el escenario pesimista se obtiene un ebitda de -37% y -6%, los flujos de ingresos no cubren los egresos, no hay tracción con los usuarios, generando al año 2 un flujo negativo de -250 mil soles.

**Tabla 62- Estado de resultados - Escenario pesimista (En miles de soles)**

|   | Año 0      | Año 1       | Año 2      |
|---|------------|-------------|------------|
| <b>Ingresos</b>                           |            | 762         | 1,092      |
| <b>Gastos</b>                             |            |             |            |
| Gastos de Operación                       |            | -           | 174        |
| Gastos de Marketing                       |            | -           | 255        |
| Gastos generales                          |            | -           | 151        |
| Gastos de personal                        |            | -           | 370        |
| Depreciación y Amortización               |            | -           | 93         |
| <b>Utilidad Neta</b>                      | <b>0,0</b> | <b>-</b>    | <b>280</b> |
| Impuesto a la renta 29.5%                 |            |             |            |
| <b>Utilidad neta después de impuestos</b> |            | <b>-</b>    | <b>280</b> |
| <b>EBITDA %</b>                           |            | <b>-37%</b> | <b>-6%</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.1.8. Capital de trabajo

Se ha determinado que el capital de trabajo necesario para operar es de S/ 100,000 este cálculo se ha efectuado por el método de déficit máximo acumulado, que consiste en determinar el flujo de dinero necesario para operar el tiempo que los ingresos no cubren los egresos. En la tabla 63, se muestra el cálculo del capital de trabajo, para efectos del flujo se ha determinado S/ 100,000.

**Tabla 63– Cálculo de capital de trabajo método de máximo déficit acumulado  
(En Miles de Soles)**

| Año 1               | mes 1 | mes 2 | mes 3 | mes 4 | mes 5 | mes 6 | mes 7 | mes 8 | mes 9 | mes 10 | mes 11 | mes 12 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Gastos              | -84   | -84   | -84   | -84   | -84   | -84   | -84   | -84   | -84   | -84    | -84    | -84    |
| Gastos de Operación | -14   | -14   | -14   | -14   | -14   | -14   | -14   | -14   | -14   | -14    | -14    | -14    |
| Gastos de Marketing | -25   | -25   | -25   | -25   | -25   | -25   | -25   | -25   | -25   | -25    | -25    | -25    |
| Gastos generales    | -13   | -13   | -13   | -13   | -13   | -13   | -13   | -13   | -13   | -13    | -13    | -13    |
| Gastos de personal  | -31   | -31   | -31   | -31   | -31   | -31   | -31   | -31   | -31   | -31    | -31    | -31    |
| IR 1.5%             | -1    | -1    | -1    | -1    | -1    | -1    | -1    | -1    | -1    | -1     | -1     | -1     |
| Ingresos            | 69    | 69    | 71    | 72    | 74    | 76    | 78    | 80    | 81    | 83     | 85     | 87     |
| Saldo efectivo      | - 15  | - 15  | - 13  | - 11  | - 10  | - 8   | - 6   | - 4   | - 2   | - 1    | 1      | 3      |
| Capital de trabajo  | - 15  | - 30  | - 43  | - 54  | - 64  | - 71  | - 77  | - 82  | - 84  | - 85   | - 84   | - 81   |

Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.1.9. Flujo Económico proyectado

A continuación, se muestra los flujos de dinero generados con las estimaciones de ingresos y gastos, tomando también el escudo fiscal de la amortización de los intangibles el primer año, los flujos se han descontado a la tasa de 30%.

En la tabla 64, se muestra el estado de resultado en el escenario optimista, en el cual se ha obtenido un VAN de S/302 mil soles y una tasa TIR de 50%

**Tabla 64 – Flujo económico escenario optimista (En miles de soles)**

|  | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>                                    |              | 925          | 1,549        | 2,416        | 3,791        | 5,987        |
| <b>Gastos</b>                                      |              |              |              |              |              |              |
| Gastos de Operación                                |              | -171         | -180         | -188         | -198         | -208         |
| Gastos de Marketing                                |              | -300         | -540         | -972         | -1750        | -3149        |
| Gastos generales                                   |              | -151         | -153         | -158         | -162         | -166         |
| Gastos de personal                                 |              | -370         | -630         | -793         | -814         | -835         |
| Depreciación y Amortización                        |              | -92          | -5           | -9           | -9           | -4           |
| <b>Utilidad Neta</b>                               |              | <b>- 159</b> | <b>41</b>    | <b>296</b>   | <b>858</b>   | <b>1,624</b> |
| Impuesto a la renta 29.5%                          |              |              | -            | 52           | - 253        | - 479        |
| <b>Utilidad neta después de impuestos - EBITDA</b> |              | <b>-159</b>  | <b>41</b>    | <b>243</b>   | <b>605</b>   | <b>1,145</b> |
| <b>EBITDA %</b>                                    |              | <b>-17%</b>  | <b>3%</b>    | <b>10%</b>   | <b>16%</b>   | <b>19%</b>   |
| (+) Depreciación y amortización                    |              | 92           | 5            | 9            | 9            | 4            |
| <b>Flujo operativo</b>                             | <b>-</b>     | <b>-67</b>   | <b>46</b>    | <b>252</b>   | <b>614</b>   | <b>1,149</b> |
| <b>Inversiones</b>                                 |              |              |              |              |              |              |
| Marketing  | -            | 150          |              |              |              |              |
| Desarrollo App y Web                               | -            | 87           |              |              |              |              |
| Equipos de oficina                                 | -            | 20           | -            | 16           |              |              |
| Gastos Preoperativos                               | -            | 4            |              |              |              |              |
| Capital de trabajo                                 | -            | 85           |              |              |              |              |
| Recupero de Capital de trabajo                     |              |              |              | 87           |              |              |
| <b>Flujo de inversiones</b>                        | <b>-</b>     | <b>346</b>   | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>71</b>    | <b>-</b>     |
| <b>Flujo económico</b>                             | <b>-</b>     | <b>346</b>   | <b>- 67</b>  | <b>46</b>    | <b>323</b>   | <b>614</b>   |
|  |              |              |              |              |              | <b>1,149</b> |

|     |       |
|-----|-------|
| VAN | S/302 |
| TIR | 50%   |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 65, se muestra el estado de resultado en el escenario esperado, en el cual se ha obtenido un VAN de S/99 mil soles y una tasa TIR de 37%

**Tabla 65 – Flujo económico escenario esperado (En miles de soles)**

|  | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>                                    |              | 882          | 1,368        | 1,992        | 2,917        | 4,615        |
| <b>Gastos</b>                                      |              |              |              |              |              |              |
| Gastos de Operación                                |              | -171         | -180         | -188         | -198         | -208         |
| Gastos de Marketing                                |              | -255         | -434         | -737         | -1253        | -2130        |
| Gastos generales                                   |              | -151         | -153         | -158         | -162         | -166         |
| Gastos de personal                                 |              | -370         | -630         | -630         | -814         | -835         |
| Depreciación y Amortización                        |              | -92          | -5           | -9           | -9           | -4           |
| <b>Utilidad Neta</b>                               |              | <b>- 157</b> | <b>- 33</b>  | <b>269</b>   | <b>482</b>   | <b>1,272</b> |
| Impuesto a la renta 29.5%                          |              |              |              | -23          | -142         | -375         |
| <b>Utilidad neta después de impuestos - EBITDA</b> |              | <b>-157</b>  | <b>-33</b>   | <b>246</b>   | <b>340</b>   | <b>896</b>   |
| <b>EBITDA %</b>                                    |              | <b>-18%</b>  | <b>-2%</b>   | <b>12%</b>   | <b>12%</b>   | <b>19%</b>   |
| (+) Depreciación y amortización                    |              | <b>92</b>    | <b>5</b>     | <b>9</b>     | <b>9</b>     | <b>4</b>     |
| <b>Flujo operativo</b>                             |              | <b>-65</b>   | <b>-28</b>   | <b>255</b>   | <b>349</b>   | <b>900</b>   |
| <b>Inversiones</b>                                 |              |              |              |              |              |              |
| Marketing  | -            | 150          |              |              |              |              |
| Desarrollo App y Web                               | -            | 87           |              |              |              |              |
| Equipos de oficina                                 | -            | 20           |              | - 16         |              |              |
| Gastos Preoperativos                               | -            | 4            |              |              |              |              |
| Capital de trabajo                                 | -            | 87           |              |              |              |              |
| Recupero de Capital de trabajo                     |              |              |              | 87           |              |              |
| <b>Flujo de inversiones</b>                        | <b>-</b>     | <b>348</b>   | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>71</b>    | <b>-</b>     |
| <b>Flujo económico</b>                             | <b>-</b>     | <b>348</b>   | <b>- 65</b>  | <b>- 28</b>  | <b>326</b>   | <b>349</b>   |
|  |              |              |              | <b>900</b>   |              |              |

|     |      |
|-----|------|
| VAN | S/99 |
| TIR | 37%  |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 66, se muestra el estado de resultado en el escenario pesimista, en el cual se ha obtenido un VAN de S/-483 mil soles, debido a que no se ha obtenido la preferencia de los usuarios y los egresos superan los ingresos, generando pérdidas y el cierre de la empresa.

**Tabla 66 - Flujo económico escenario pesimista**

|   | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>                           |              | 762          | 1,092        |
| <b>Gastos</b>                             |              |              |              |
| Gastos de Operación                       | -            | 171          | 174          |
| Gastos de Marketing                       | -            | 255          | 200          |
| Gastos generales                          | -            | 151          | 153          |
| Gastos de personal                        | -            | 370          | 630          |
| Depreciación y Amortización               | -            | 92           | 5            |
| <b>Utilidad Neta</b>                      | <b>0,0</b>   | <b>277</b>   | <b>70</b>    |
| Impuesto a la renta 29.5%                 |              |              |              |
| <b>Utilidad neta después de impuestos</b> | <b>-</b>     | <b>277</b>   | <b>70</b>    |
| <b>EBITDA %</b>                           |              | <b>-36%</b>  | <b>-6%</b>   |
| (+) Depreciación y amortización           |              | <b>92</b>    | <b>5</b>     |
| <b>Flujo operativo</b>                    | <b>-</b>     | <b>185</b>   | <b>65</b>    |
| <b>Inversiones</b>                        |              |              |              |
| Marketing                                 | -            | 150          |              |
| Desarrollo App y Web                      | -            | 87           |              |
| Equipos de oficina                        | -            | 20           |              |
| Gastos Preoperativos                      | -            | 4            |              |
| Capital de trabajo                        | -            | 100          |              |
| Recupero de Capital de trabajo            |              |              | 100          |
| <b>Flujo de inversiones</b>               | <b>-</b>     | <b>361</b>   | <b>100</b>   |
| <b>Flujo económico</b>                    | <b>-</b>     | <b>361</b>   | <b>35</b>    |

|     |        |
|-----|--------|
| VAN | -S/483 |
|-----|--------|

Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.1.10. Análisis del punto crítico

Este análisis del punto crítico permite determinar cuál de las variables es más importante para el proyecto, en la tabla 67, se muestra el resultado de este análisis:

**Tabla 67- Análisis de Puntos Muertos - Escenario Esperado**

|                                    | %<br>Variación |
|------------------------------------|----------------|
| Variación % precio                 | -12%           |
| Variación en el número de usuarios | -14%           |
| Variación de gastos de marketing   | 47%            |

Elaboración: Autores de esta tesis

Del análisis se puede concluir que la variable más sensible es una disminución en nuestros precios, luego la no tracción de usuarios en un 14%, el éxito del proyecto depende de generar tráfico en el canal digital, así las empresas estarán interesadas en adquirir nuestros servicios, y luego un incremento de 47% en los gastos de marketing.

### 10.1.11. Análisis de escenarios

En la tabla 68, se muestra el análisis de los flujos por cada escenario:

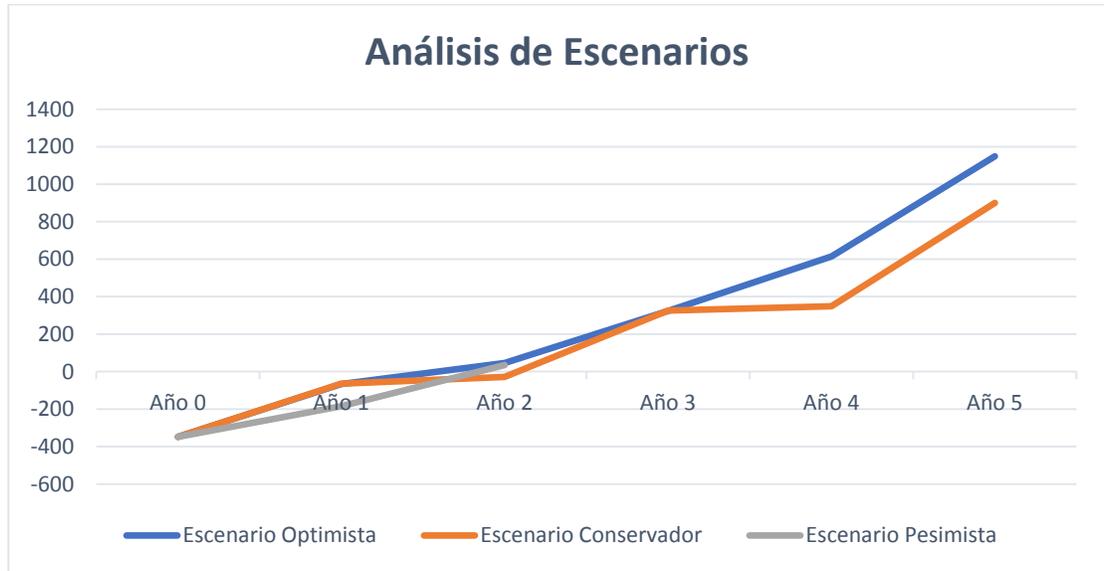
**Tabla 68- Análisis de escenarios**

|                       | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Escenario Optimista   | -348  | -67   | 46    | 323   | 614   | 1149  |
| Escenario Conservador | -348  | -65   | -28   | 326   | 349   | 900   |
| Escenario Pesimista   | -348  | -185  | 35    |       |       |       |

Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 8, se muestran los escenarios:

**Figura 8: Análisis de escenarios**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **10.1.12. Conclusiones**

- El resultado del VAN es 143 mil soles y la TIR, en el escenario esperado indica 40% de rentabilidad, que permitirá en un futuro vender el proyecto o permitir el ingreso de inversionistas ángeles que permitan seguir escalando el negocio.
- El punto más crítico es la captación de usuarios para lograr el éxito de la empresa, existe una correlación entre el número de usuarios y la tracción con los proveedores de eventos, por ello se requiere una estrategia de marketing que permita atraer a la mayor cantidad de usuarios.
- La inversión de marketing son un limitante, debido a que mientras más se invierte en canales para hacer crecer el negocio se obtendrá un mayor número de usuarios.
- La tasa de descuento usada es de 30%, la cual está dentro del rango de tasas usadas por los startups, se consideró esta tasa ya que se ha validado la idea y ya se cuenta con el producto mínimo viable, así como también cartas de

intención de empresas proveedoras de eventos, las cuales han indicado que les ha parecido beneficioso obtener un espacio en la web donde se promocionen sus negocios.

- Los gastos de personal y gastos de marketing son los gastos variables, por ello se debe evaluar el rendimiento tanto de las personas que laboran para generar más ingresos, como la efectividad de los gastos de marketing por canal.
- Los costos fijos son el alquiler de la oficina, gastos de mantenimiento, y servicio de almacenamiento en la nube, sin embargo, al llegar a un volumen mayor, se deben generar nuevas inversiones, ello sería después del año 5.
- El proyecto de esta tesis tiene como objetivo, ser presentado en Esan Innovation Hub, para ser incubado y recibir la mentoría de nuestros profesores.

## CAPÍTULO XI. PLAN DE RIESGOS

En el siguiente capítulo se identifican los riesgos internos y externos asociados a la puesta en marcha, continuidad y crecimiento del plan de negocio. Asimismo, se clasifican los riesgos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, tolerancia e impacto, con la finalidad de definir el plan que permita mitigar los riesgos.

### 11.1 Identificación de riesgos

En la tabla 69 se identificó los riesgos internos y externos, asimismo se definieron los planes de gestión para mitigar su materialización.

**Tabla 69 – Identificación de riesgos**

| Tipo de riesgo | Riesgo           | Riesgo  | Plan de gestión de riesgo  |
|----------------|------------------|---|--|
| Riesgo externo | Los competidores | <p>Ingreso de nuevos competidores dada la baja restricción en la barrera de entrada.</p> <p>En la actualidad existen 3 competidores (Joinuss, Facebook, Pinterest y Teleticket) que cuentan con la funcionalidad para compra de entradas o crear tu evento o recibir consejos para asistir a un evento. Dichos competidores pueden implementar dentro de su plataforma la solución integral para asistir a un evento.</p> | <p>Monitorear mensualmente la evolución del mercado, identificando comportamientos y tendencias para la implementación de una estrategia de marketing que permita la fidelización o la captación de nuevos clientes. Incrementar constantemente las alianzas estratégicas con proveedores de productos y/o servicios asociados a eventos, para consolidar la oferta de valor hacia los clientes.</p> <p>Identificar mensualmente nuevas funcionalidades demandadas por los clientes, asimismo monitorear los gustos y preferencias que pueden brindar la alerta de nuevos modelos de negocio y pivotar a tiempo.</p> |

| Tipo de riesgo | Riesgo | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo |
|----------------|--------|--|---------------------------|
|                |        | Que los competidores lancen campañas agresivas de ofertas y precios, así como reducción de costos. |                           |

Elaboración: Autores de esta tesis

| Tipo de riesgo | Riesgo              | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo  |
|----------------|---------------------|--|--|
| Riesgo externo | Legal de reputación | <p>Denuncias por estafa, debido a que los proveedores no cumplan con la oferta y precio ofrecido a los clientes, impactando directamente a la marca.</p> <p>La información de ofertas y precios no esté homologada con las condiciones establecidas en el contrato de los proveedores.</p> <p>Deficiencia en la administración de los datos y material audiovisual, incumpliendo las leyes de protección de datos y derechos de autor, respectivamente.</p> <p>Suplantación de identidad de la compañía por parte de terceros que utilicen la marca para otros</p> | <p>Los contratos con los proveedores deben contar previamente con la aprobación del asesor legal, garantizando términos y condiciones claras mitigando el riesgo de incumplimiento o vacíos legales.</p> <p>Control dual en el proceso de actualización de las ofertas y precios, garantizando la correcta oferta de valor a los clientes. Asimismo, control dual en el proceso de publicación de imágenes para garantizar el cumplimiento de la ley de derechos de autor.</p> <p>Incluir en los contratos de los trabajadores una cláusula de confidencialidad de la información. Asimismo, implementar medidas de seguridad a través del sistema para mitigar la fuga de información.</p> <p>Contar con políticas de seguridad que</p> |

| Tipo de riesgo | Riesgo      | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo  |
|----------------|-------------|--|--|
|                |             | <p>finés.</p> <p>Deficiente atención de los reclamos de los cliente.</p>   | <p>otorguen acceso a los empleados de acuerdo con sus funciones.</p> <p>Implementación el libro de reclamaciones virtual e incluir en el proceso de atención de reclamos, un protocolo de atención a los reclamos por redes sociales que pueden virilizarse.</p>   |
|                | Proveedores | <p>Mala actuación de influencer que afecten la marca de la compañía.</p> <p>Fuga de Proveedores hacia la competencia.</p> <p>No cuente con la capacidad instalada para atender los pedidos de los clientes.</p> <p>No cuente con un plan de continuidad de negocios y de gestión de riesgos.</p> | <p>Monitorear semanalmente las actividades en los blogs de los influencers para tomar acciones oportunas en caso de inconvenientes con los usuarios. En caso el riesgo se activa el protocolo de comunicación inmediata a los usuarios.</p> <p>Ofrecer precios competitivos a los proveedores, que permitan fidelizarlos.</p> <p>Incluir dentro del contrato de los proveedores la obligatoriedad de confirmar al cliente la aceptación de sus pedidos.</p> <p>Incluir dentro del contrato de los proveedores la presentación anual del plan de continuidad de negocios y riesgos.</p> |

Elaboración: Autores de esta tesis

| Tipo de riesgo | Riesgo              | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo   |
|----------------|---------------------|--|---|
| Riesgo externo | Económicos externos | Decisiones del gobierno local que impacte en el consumo interno o una crisis económica internacional.  | Monitorear cada seis meses los indicadores económicos del Perú y las grandes economías, lo cual permitirá tomar acciones proactivas para lograr el crecimiento sostenible de la empresa.  |
|                | Tecnológicos        | <p>Pérdida o secuestro de los datos almacenados, dado que en la actualidad el mayor activo de las empresas son los datos para uso en análisis big data.</p> <p>Fallas y caída del sistema, que impida el uso de la plataforma.</p> <p>Ataque de virus maliciosos que impacten en la base de datos y la operativa de la plataforma.</p> <p>Proveedor de almacenamiento en la nube no cuente con la capacidad instalada.</p> | <p>Adquisición de una plataforma cloud con antivirus de seguridad que permitan mitigar el riesgo de vulnerabilidad de los datos y ataque de virus maliciosos. Implementar un cronograma para la oportuna actualización.</p> <p>Contar con un protocolo de actuación en caso de fallas y caídas del sistema, asegurando la continuidad de las operaciones a través de un plan de contingencia y site alternativo.</p> <p>Incluir dentro del contrato del proveedor una cláusula que garantice la capacidad requerida para las operaciones.</p> |

Elaboración: Autores de esta tesis

| Tipo de riesgo | Riesgo                           | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo  |
|----------------|----------------------------------|--|--|
| Riesgo interno | Confiabilidad del sistema        | Condiciones deficientes que ocasionen fallas en los sistemas, calentamientos en los servidores, apagones y pérdida de información.                             | <p>Contar con un generador de energía que permita continuar con las operaciones las 3 horas siguientes al corte de energía, pasado dicho tiempo se trasladan al site alterno.</p> <p>Asegurar la infraestructura y temperatura adecuada para los equipos. Adquirir los servicios de Amazon Web que cuenta con los estándares de seguridad internacionales.</p> |
|                | Entrenamiento de los proveedores | Uso inadecuado del aplicativo por parte de los proveedores, mediante el cual podrán monitorear las ventas.   | Antes de la marcha blanca se programará una capacitación para los proveedores y se monitoreará el correcto uso de los accesos.   |
|                | Económicos internos              | <p>Falta de recursos económicos presupuestado en el capital de trabajo.</p> <p>Que no se cumplan los flujos de ingresos proyectados en el plan financiero.</p> | <p>KPIS que permitan monitorear el uso eficiente de los recursos, mitigando el riesgo de no cumplir con la proyección de gastos iniciales.</p> <p>En caso no se cumplan los flujos de ingresos proyectados se aplica la estrategia de salida de migrar hacia un nuevo modelo de negocio como la</p>  |

| Tipo de riesgo | Riesgo                         | Riesgo   | Plan de gestión de riesgo   |
|----------------|--------------------------------|--|---|
|                |                                |  | monetización de datos u organizar de eventos.   |
|                | Actualización en la plataforma | <p>Incumplimiento de las actualizaciones de ofertas, precios, etc. en la plataforma, así como mantener una constante comunicación con los proveedores para las actualizaciones antes mencionadas.</p> <p>Incompatibilidad de una nueva versión de la aplicación con los sistemas operativos de smartphome en el mercado.</p> | <p>Crear un procedimiento antes de la marcha blanca, asimismo se programará una capacitación para los colaboradores en el uso del sistema y se orientará sobre la importancia del cumplimiento del cronograma de actividades.</p> <p>En caso se materialice el riesgo de incompatibilidad, se realiza el rollback de la actualización.</p>      |
|                | Colaboradores                  | <p>Alta rotación de los equipos de ventas y programación, lo que generarán impacto en los objetivos de la empresa dado que se consideran puestos claves.</p> <p>Fuga de colaboradores con talento hacia otras empresas.</p> <p>Curva de aprendizaje de nuevos colaboradores.</p>   | <p>Políticas de remuneraciones competitivas con el mercado con incentivos de acuerdo a su desempeño, ofreciendo crecimiento vertical y horizontal dentro de la compañía.</p> <p>Implementar convenios con escuelas de post grado y universidad para brindar descuentos a los colaboradores con alto desempeño.</p> <p>Contar con un plan de</p> |

| Tipo de riesgo | Riesgo | Riesgo | Plan de gestión de riesgo  |
|----------------|--------|--------|--|
|                |        |        | inducción para los nuevos colaboradores, monitoreando su formación a través de su líder. |

Elaboración: Autores de esta tesis

## 11.2 Análisis y clasificación de los riesgos

Se realizará el análisis mediante la matriz de riesgos, que toma en cuenta la probabilidad de ocurrencia y severidad, lo cual permitirá identificar los niveles de riesgo a los que está expuesta la empresa tomando las acciones que permitan mitigar o transferir el riesgo.

Se parametrizó un nivel de probabilidad del 1 a 10 y un rango de severidad de 1 a 3, según tabla 70. El resultado de la multiplicación entre la probabilidad y severidad será el valor del riesgo, se detalla el cálculo en la tabla 71.

**Tabla 70 – Matriz de Riesgos**

|              |                    |                       |                        |
|--------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
|              | Severidad          |                       |                        |
| Probabilidad | Trivial<br>0 - 3   | Tolerable<br>4 - 6    | Moderado<br>7 - 12     |
|              | Tolerable<br>4 - 6 | Moderado<br>7 - 12    | Importante<br>13 - 18  |
|              | Moderado<br>7 - 12 | Importante<br>13 - 18 | Intolerable<br>19 - 27 |

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 71 – Valorización de Riesgos**

| Riesgo                              | Probabilidad<br>( 1 ) | Severidad<br>( 2 ) | Valor de Riesgo<br>( 3 ) = (1) * (2) | Clasificación |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------------------|---------------|
| Los Competidores                    | 8                     | 3                  | 24                                   | Intolerante   |
| Legal de<br>Reputación              | 4                     | 2                  | 8                                    | Moderado      |
| Proveedores                         | 4                     | 3                  | 12                                   | Moderado      |
| Económicos<br>externo               | 2                     | 3                  | 6                                    | Tolerante     |
| Tecnológicos                        | 7                     | 2                  | 14                                   | Importante    |
| Confiability del<br>Sistema         | 2                     | 2                  | 4                                    | Tolerante     |
| Entrenamiento de<br>los proveedores | 2                     | 1                  | 2                                    | Trivial       |

Elaboración: Autores de esta tesis

### **11.3 Conclusiones**

La identificación, clasificación y determinación de los niveles de riesgo permite a la empresa definir un plan de gestión de riesgo, orientado a priorizar las acciones y asignación de los recursos que mitiguen los riesgos de acuerdo con el impacto en los objetivos y marca de la compañía.

No se ha identificado ningún riesgo interno intolerante, el rango se encuentra entre trivial, tolerante y moderado; por lo cual monitorear el plan de gestión definido permitirá mitigar el riesgo.

Se identificó como riesgo externo intolerante a los competidores, lo que implica que la empresa este en constante innovación y cuente con un plan de marketing que le permita ser competitivo en el mercado a fin de mitigar la ocurrencia. En caso de que el riesgo se materialice en el corto, mediano o largo plazo se estableció una estrategia de salida para migrar a un nuevo modelo de negocio. Asimismo, se identificó como riesgo importante a la tecnología, por tanto, se debe elegir una empresa nacional o internacional que cuente con los estándares de seguridad y capacidad para soportar la plataforma.

## **CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **12.1 Conclusiones**

Luego de realizar los capítulos correspondientes a la descripción del plan de negocios, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los focus group y encuestas virtuales realizadas se concluye que existe un segmento de usuarios que se descargaría la plataforma debido a que es una solución que el mercado buscaba por diversos medios.
- Los potenciales usuarios de la plataforma valoran en la idea de negocio la optimización del tiempo, confiabilidad de la información y comparación de oferta de eventos, productos o servicios.
- En las entrevistas a expertos en startups agregadora, organizadores de eventos e instituciones o personas expertas en las asistencias a eventos sociales se evidenció que aceptan la plataforma como una solución en la comunicación de su oferta con los usuarios.
- Los expertos confirman que el mercado peruano está abierto a soluciones digitales B2C y predicen una tendencia positiva en el mercado B2B, lo cual representa un indicador positivo para la viabilidad de la idea de negocio.
- En la estimación de la demanda se observa que existe un público objetivo que bajo el perfil de usuario definido calza con la oferta de valor
- El modelo de negocio tiene condiciones favorables en el análisis realizado para el entorno externo e interno que puede permitir el crecimiento exponencial de descargas de la plataforma.
- El modelo de negocio al ser del tipo agregador depende de la cantidad de registros de usuarios para que los negocios cuenten con una gran base de comunicación de la oferta dentro de la plataforma.
- Las acciones de marketing deben considerar la priorización de los canales y contenido para establecer el engagement con los posibles usuarios.

- La implementación de las funcionalidades de la App debe basarse en conseguir una alta satisfacción de los usuarios y negocios, los cuales se espera tener un 30% de actividad de forma mensual.
- Contar con un proveedor de servicios tecnológicos confiable permite tener una plataforma escalable en el tiempo mientras el uso y la cantidad de usuarios sea mayor.
- La retención de usuarios dentro de la plataforma requiere de tener actualizado el contenido dentro de la App y mantener los canales de contacto vigentes para ser considerada una plataforma de consulta como mínimo 1 vez por semana.
- El equipo de trabajo es considerado pieza clave en la construcción y mantenimiento de la plataforma, y responsable del cumplimiento de las actividades primarias y de apoyo.
- El modelo de negocio del proyecto no existe en el mercado, existen productos sustitutos, pero no brindan la oferta completa a los usuarios, ello nos da una importante diferenciación que es apreciada por los usuarios según las encuestas.
- El lanzamiento de este modelo de negocio permitirá pivotar en el mercado o cambiar el modelo si se requiere, se pueden desprender otros modelos de negocio que pueden generar rentabilidad, como, por ejemplo: la monetización de datos, organización de eventos, cursos y talleres, análisis de datos.
- El análisis financiero realizado brinda un resultado favorable del negocio, aun habiendo sido conservadores en elegir la tasa de descuento y en la estimación de los ingresos y gastos.
- Los riesgos internos y externos son propios del comportamiento del mercado, el negocio afrontará algún riesgo materializado basándose en el plan de gestión de riesgos previamente definido.

## **12.2 Recomendaciones**

- Se recomienda incrementar los canales de comunicación para la incubación y aceleración de startups
- Se recomienda ampliar el monto de capital semilla para la salida al mercado de la plataforma
- Incremento de la inversión por parte del estado en la generación de nuevas ideas de negocios
- Establecer en las universidades buenas prácticas para la generación de nuevas ideas y de capacitar continuamente a los docentes.

## BIBLIOGRAFÍA

Arbaiza, L. (2012). *Administración estratégica. En administración y organización: un modelo clásico*. Lima. ESAN.

Arbaiza, L. (2015). *Como elaborar un plan de negocio*. Lima. ESAN.

Brown, T. *Design Thinking Defined*.

Obtenido de <https://designthinking.ideo.com/>: <https://designthinking.ideo.com/>

Buchinger, S., Kriglsteis, S., Brandt, S. y Hlavacs, H. (2011). *A survey on user studies and technical aspects of mobile multimedia applications*. Entertainment Computing, en prensa.

Capece (2019), *E-commerce en el Perú 2018*. Recuperado de: <http://www.capece.org.pe>

Centrum, (2018) *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial*. Recuperado de [https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/folleto\\_ranking\\_mundial\\_de\\_competitividad\\_digial\\_2018\\_final.pdf](https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/folleto_ranking_mundial_de_competitividad_digial_2018_final.pdf)

Codina, A. (enero,2011). *Deficiencias en el uso del FODA: causas y sugerencias*. Revista Ciencias Estratégicas, 19 (25) pp. 89-100.

Mendoza, M. (octubre 2017), *Al menos 7 de cada 10 latinos usará un smartphone en el 2020*. El comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/2020-calcula-7-10-usara-smartphone-noticia-470217>

Condor,J.(Enero 2018), *Estudio de IPSOS Perú. Gestión (1)*. Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento\\_familiar\\_es\\_limitada.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-01/entretenimiento_familiar_es_limitada.pdf)

David, S. E., & Richard, S. (2008). *Markets with Two-Sided Platforms*.

(2018). *¿En qué se diferencian los millenials el Perú?* Recuperado de: [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

Davis, F. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly.

Ellis, S. y Brown, M. (2018). *El método hacking growth*. EE.UU.

Fahey, L. y Narayan, V.K (1968), *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*

Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México

Fernandez, C. Negocios digitales – Agregadores y Afiliación

Obtenido de <https://www.periodistadigital.com/formacion-y-nuevas-tecnologias/20180808/negocios-digitales-agregadores-y-afiliacion-689403904219/>

Grant, R. (2014). *Fundamentos del análisis sectorial*. En Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones (pp.93-125) (556p.) (8a ed). Pamplona: Aranzadi.

Gestión (mayo 2019), *E-commerce en Perú*. *Gestión* (1). Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/e-commerce-peru-facturaria-us-5-000-millones-2024-afirma-capece-nndc-268690-noticia/>

Hernández, C.C. & Gonzáles, A. D. (2017). *Estudio del Ecosistema del Emprendimiento Tecnológico en Lima: Desafíos al 2030*. Recuperado de: [http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC\\_2017\\_paper\\_268.pdf](http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_268.pdf)

Holler, F. (2009). *Ese dedo meñique*. Lima: Mesa Redonda.

Hootsuite (2019), *Mundo Digital Perú 2019*. USA. Recuperado de: <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018, febrero). *Encuesta mensual del sector servicio diciembre 2018*. Lima.

Instituto Peruano de Estadística e Informática (2019). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018, diciembre). Perú: *Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad 2017*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), *Estructura empresarial 2017*. Lima: Costa, F.

IPSOS, (2018). *Perfil del adulto peruano 2018*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/adulto-peruano-v7.pdf>

IPSOS, (2017). *Perfil del Smartphonero*. Recuperado: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos\\_smartphonero-v3.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos_smartphonero-v3.pdf)

Visa, (2019). *Índice de e-Readiness*. Recuperado el 24 de junio del 2019: <https://www.visa.com.pe/pague-con-visa/ereadiness/peru.html>

INEI. (2019). *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral*. Lima (García). Recuperado: [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral\\_mayo2019.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf)

Ken S. y Jeff S. (2017). *La guía definitiva de Scrum*. (Trad. L. Salazar).

Kemp, S. (2018). *Global Digital Overview*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2018-global-digital-overview>.

Laudon, K. y Laudon. J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.

Ling, R. (2004). *The mobile connection: The cell phone's impact on society*. San Francisco: Morgan Kaufman.

Maurya, A. (2010). *Running Lean*. First Edition

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *MEF: Economía peruana crece 4,0% en 2018, una de las tasas más altas de la región*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/notas-de-prensa-y-comunicados/5910-mef-economia-peruana-crece-4-0-en-2018-una-de-las-tasas-mas-altas-de-la-region>

Mundo Eventos Perú. Recuperado de: <https://mundoeventosperu.com/#>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. USA: Universite De Lausanne

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (281 p.). Barcelona: Deusto

OECD. (2016). *Start-up Latin América, Building and innovative future*. Recuperado: <https://www.oecd.org/innovation/start-up-latin-america-2016-9789264265660-en.htm>

PECAP, (2019). *Reporte de Capital Emprendedor primer trimestre 2019*. Recuperado: <https://drive.google.com/file/d/1cRhiXg8HNdsnQqDxVcLHQgEIDbZz7INQ/view>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

P. S. (14 de enero de 2018). *Counterpoint*. Recuperado el 21 de junio del 2019, de: <https://www.counterpointresearch.com/lte-devices-made-77-total-shipments-peru/>.

Ries, Eric (2012). *El método Lean Startup*. Editorial Desuto

Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2008). *Contexto externo: análisis de la industria. En Administración estratégica* (pp. 119 - 147) (460p.). México D.F.: Limusa.

Sampieri, R., Batista, P., Fernández, C. (1997). *Metodología de la investigación*. (705p.). Mc.Graw-Hill Interamericana.

S. B., & B. D. (1 de marzo del 2012). *The Startup Owner's Manual.K & S Ranch*.

Soler, Pere (2001). *Investigación de mercados* (pp..27 - 28) (115p.)

Treacy, M. y Wiersema, F. (1996). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. Bogotá: Norma.

Urbina, J. (2011). *El gran libro del protocolo*. España: Ediciones Martínez Roca.

Yong L. (2009) *Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/818/81819028014/>

