

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Yupi, un aplicativo móvil que transforma el proceso
de organización de fiestas y eventos**

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

PRESENTADO POR:

De la Torre Panduro, Ana Karen, CE: 002164511

Zorrilla Otero, Betty Lorena, DNI: 44466124

Pantoja Díaz, Daniel Enrique, DNI: 77131855

Quintanilla Rojas, Jorge, DNI: 42867290

ASESOR

Núñez Morales, Nicolás Andrés, DNI: 49011442

ORCID código del asesor: <https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

JURADO

Presidente: Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Jurado: Arrieta Quispe, María del Carmen

Asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés

Surco, Agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Yupi, un aplicativo móvil que transforma el proceso de organización de fiestas y eventos”, de los autores:

Ana Karen de la Torre Panduro, CE: 002164511

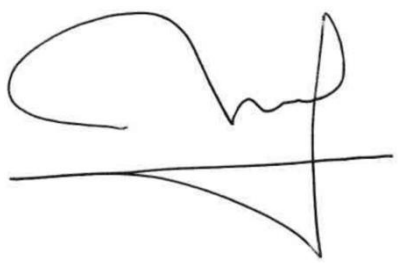
Betty Lorena Zorrilla Otero, DNI: 44466124

Daniel Enrique Pantoja Díaz, DNI: 77131855

Jorge Quintanilla Rojas, DNI: 42867290, dejó constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 02 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

Las letras, el hogar, la música y las palabras en mí son ustedes Gerardo, Rosaura, Abraham y Nina; por ustedes soy. Equipo, gracias por ponerle nombre a Yupi, por ofrecerme otra ventana de la bellísima peruanidad y por cada carcajada.

Karen de la Torre

A Dios por guiar cada paso que doy, a mi familia por su apoyo incondicional y a mis compañeros de equipo por su esfuerzo, dedicación y amistad.

Betty Zorrilla

A Dios por darme salud, a mi familia por su amor y buenos ánimos, y a mis compañeros de equipo por el esmero de entregar un trabajo de alta calidad.

Daniel Pantoja

A Dios por el maravilloso regalo de la vida, a mi familia por el amor incondicional, a mis compañeros de equipo por el esfuerzo y dedicación, y a todos los que participaron en la realización de esta investigación.

Jorge Quintanilla

Dedicatorias

Abraham, es para ti, *pa*, por las promesas de dos décadas atrás.

Karen de la Torre

A mi familia, en especial a mi madre, por creer siempre en mí, enseñarme a no rendirme pese a las dificultades e impulsarme a hacer mis sueños realidad.

Betty Zorrilla

A mi familia, en especial a mi madre Luzmila y mi padre Víctor, que me guiaron con una alta educación y buenos valores desde que era un niño. Por darme las herramientas, dejarme elegir y cursar mi propio camino. A mi futura familia, a la cual deseo poder brindarles todo de mí, como lo hicieron mis padres conmigo.

Daniel Pantoja

A mi madre Juana, por brindarme todo su amor y apoyo incondicional incansablemente, a mi esposa Yesenia y a mis hijos, Danaé y Leonardo, quienes son mi motivación a ser mejor persona. A mi hermana Sandra, por ser como una segunda madre, quien me acompaña siempre, sobre todo en las caídas.

Jorge Quintanilla

Resumen Ejecutivo

La informalidad en el Perú se sitúa en una tasa mayor al 70 %, es un factor cíclico de discriminación que afianza las desigualdades y la precarización de ciertos grupos poblacionales. Esta tesis propone un modelo de negocio multiplataforma o de dos lados, que se ubica dentro del rubro de organización de eventos, que busca fomentar la formalización de las empresas y, por ende, generar puestos dignos de trabajo.

Los servicios de Yupi se ofrecen a través de un aplicativo móvil, este reduce los costos y tiempos de los procesos de la organización de fiestas y eventos sociales, atendiendo los dolores precisos de los grupos vinculados: proveedores y usuarios. Ambos se benefician con infraestructura tecnológica, bajo la premisa de que la autorregulación ética y socialmente responsable en la economía colaborativa fortalecerá a las comunidades.

Yupi no solo es económicamente viable, con un WACC considerado de 14.119 %, el TIR de 126.57 % y el VAN de 1.1 millones de dólares, sino también es socialmente rentable, con un VAN social que arroja una cifra de 2.9 millones de dólares.

Esta propuesta busca contribuir a las metas 8 y 10 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre la reducción de las desigualdades y el crecimiento económico con trabajo decente.

Abstract

Informality in Peru stands at a rate greater than 70%, it is a cyclical factor of discrimination that strengthens inequalities and the precariousness of certain population groups. This is a proposal of a multiplatform or two-sided business model, which seeks to promote the formalization of companies and, therefore, generate decent jobs in the event organization industry.

Yupi's services are offered through a mobile application. It reduces the costs and times of the processes of organizing parties and social events, attending to the precise pains of the linked groups: suppliers and users. Both of them benefit from technological infrastructure, under the premise that ethical and socially responsible self-regulation in the collaborative economy will strengthen communities.

Yupi is not only economically viable, with a considered WACC of 14.119%, an IRR of 126.57% and a NPV of 1.1 million dollars, but it is also socially profitable, with a social NPV of 2.9 million dollars.

This proposal seeks to contribute to goals 8 and 10 of the Sustainable Development Goals, on the reduction of inequalities and economic growth with decent work.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1. Contexto del problema a resolver.....	1
1.2. Presentación del problema a resolver.....	3
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver.....	4
Capítulo II. Análisis del Mercado	7
2.1. Descripción del mercado o industria.....	7
2.2. Análisis competitivo detallado	8
Capítulo III. Investigación del Usuario y Proveedor	12
3.1. Perfiles en la multiplataforma	12
3.1.1. Perfil del usuario.....	12
3.1.2. Perfil del proveedor	15
3.2. Mapas de experiencia.....	17
3.2.1. Mapa de experiencia de usuario	17
3.2.2. Mapa de experiencia del proveedor.....	21
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario	23
3.4. Identificación de la necesidad a resolver para el proveedor.....	24
Capítulo IV. Diseño e Innovación de la Solución.....	26
4.1. Concepción de la solución.....	26
4.2. Desarrollo de narrativa	31
4.3. Carácter innovador o novedoso del servicio	34
4.4. Propuesta de valor	37
4.5. Producto mínimo viable (PMV).....	41
Capítulo V. Modelo de Negocio	48
5.1. Lienzo del modelo de negocio	48
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio.....	51
5.3. Escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio.....	51
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio	52
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	55
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución	55
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución	55
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis	58

6.2. Validación de la factibilidad de la solución	62
6.2.1. Plan de mercadeo	62
6.2.2. Plan de operaciones	67
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis	73
6.3. Validación de la viabilidad de la solución	76
6.3.1. Presupuesto de inversión	76
6.3.2. Análisis financiero	79
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis.....	88
Capítulo VII. Solución Sostenible	92
7.1. Relevancia social de la solución.....	92
7.2. Rentabilidad Social de la Solución.....	97
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	102
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo	102
8.2 Conclusiones	106
8.3. Recomendaciones.....	107
Referencias bibliográficas.....	108
Apéndices.....	114

Lista de Tablas

Tabla 1	11
Tabla 2	56
Tabla 3	57
Tabla 4	64
Tabla 5	65
Tabla 6	66
Tabla 7	71
Tabla 8	72
Tabla 9	72
Tabla 10	75
Tabla 11	77
Tabla 12	78
Tabla 13	79
Tabla 14	80
Tabla 15	81
Tabla 16	82
Tabla 17	83
Tabla 18	84
Tabla 19	85
Tabla 20	87
Tabla 21	88
Tabla 22	90
Tabla 23	96
Tabla 24	97
Tabla 25	99
Tabla 26	100
Tabla 27	101

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta-usuario del cliente</i>	24
Figura 2 <i>Lienzo Meta-usuario del proveedor</i>	26
Figura 3 <i>Lienzo mapa de experiencia del cliente</i>	30
Figura 4 <i>Lienzo mapa de experiencia del usuario - proveedor</i>	32
Figura 5 <i>Propuesta de valor</i>	49
Figura 6 <i>Prototipo ágil</i>	54
Figura 7 <i>Producto Mínimo Viable (PMV)</i>	56
Figura 8 <i>Lienzo del Modelo de Negocio de Yupi</i>	60
Figura 9 <i>Métrica para validar la hipótesis 1</i>	68
Figura 10 <i>Métrica para validar la hipótesis 4</i>	69
Figura 11 <i>Métrica para validar la hipótesis 6</i>	70
Figura 12 <i>Métrica para validar la hipótesis 5</i>	71
Figura 13 <i>Flujo del proceso</i>	79
Figura 14 <i>Histograma LTV/CAC</i>	86
Figura 15 <i>Flujo de caja de primer año</i>	98
Figura 16 <i>Gráfica de simulación de Montecarlo</i>	102
Figura 17 <i>Flourishing Business Canvas (FBC)</i>	106
Figura 18 <i>Gantt de la solución Yupi</i>	120

Capítulo I. Definición del Problema

El problema que se aborda en este documento académico es la informalidad laboral, visto como uno de los principales problemas del mercado de empleo en el Perú, de manera específica en el sector de servicios relacionados a la organización de eventos en Lima Metropolitana; pues, entre otros aspectos, apalanca la pobreza al perpetuar un sistema de precarización, por el que los trabajadores reciben menores ingresos (Tenorio, 2020) y, recogiendo la teoría de Loayza (2008), quedan fuera de la protección del Estado.

1.1. Contexto del problema a resolver

De acuerdo con el informe *Panorama Laboral 2022* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), la tasa de informalidad laboral en el Perú, durante el segundo trimestre de 2022, alcanzaba una contribución del 73.2 % a la ocupación general del país.

A detalle, según cifras expuestas por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio en Lima (IEDEP, 2023) en *Informalidad 360°*, el 42.2 % de estos trabajadores son emprendedores y el 37 % asalariados. En ese mismo informe, se reveló que el 51.2 % de negocios considera que no es necesario registrarse ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y un 33.1 % no lo hace porque considera que su negocio aún es pequeño. El IEDEP estima que existen 5,5 millones empresas fuera de la formalidad en el Perú.

Como se mencionó al inicio del capítulo, la informalidad está vinculada con la pobreza y ésta, desde un enfoque monetario, el Instituto Nacional de Estadística e Informática la mide según el gasto per cápita inferior al costo de una canasta básica alimentaria, así como no alimentaria, la última categoría considera transporte, vivienda, educación, vestido y salud

(INEI, 2022). En 2021, la población en situación de pobreza en el Perú alcanzó el 25.9 % (2022, p. 55), es decir, 8'556,000 personas.

Pero los impactos que trae consigo la informalidad y la afectación de la pobreza no son recibidos de manera igualitaria en la población. En su informe técnico *Perú: Perfil de la Población en situación de vulnerabilidad económica a la Pobreza Monetaria*, el INEI (2020) refiere que hay ejes estructurales de la matriz de la desigualdad que se potencia al verificarse ciertos aspectos en las personas, por ejemplo, según su comunidad de procedencia. En otras palabras, hay categorías de vulnerabilidad que profundizan las desigualdades.

A decir de Rodríguez Vignoli (2001, p. 18), el concepto de vulnerabilidad se emplea para señalar las desventajas sociales y demográficas, y, de acuerdo con Bustamante (2000), es la manifestación más clara de la falta total de poder de ciertos grupos sociales frente a las instituciones.

La Organización de las Naciones Unidas reconoce como poblaciones vulnerables, además de las personas que viven en pobreza, a las comunidades de personas afrodescendientes, pueblos indígenas, romaníes, sintis y nómadas, personas que son parte de minorías nacionales, étnicas, religiosas o lingüísticas, personas migrantes, personas refugiadas, solicitantes de asilo o desplazadas, mujeres y personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, queer o intersexuales.

De acuerdo con el *Panorama Laboral 2022* (OIT, 2022), la tasa de informalidad en Perú está compuesta mayoritariamente por mujeres. Además, según cifras del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE, 2020), se calcula que la tasa de informalidad de la población afroperuana y la indígena asciende a 83 %. En cuanto a cifras sobre el desempleo, el *Informe Anual sobre la Situación de los Derechos Humanos de las personas LGBTI en el Perú*, de Promsex (2021) indicó que las mujeres trans tienen un indicador de 85 % (INEI, 2021) y de otras personas LGBTI la tasa es de 37.8 %.

Una de las conclusiones del estudio *Discriminación, pobreza y vulnerabilidad: los entresijos de la desigualdad social en México* (Ordóñez, 2018), que se rescata para abonar en el problema de estudio de esta tesis, es que “la discriminación refuerza las desigualdades, que de por sí ya generan pobreza, al establecer barreras de exclusión o imponer desventajas innecesarias por motivos distintos a los de la situación económica de las personas” (párrafo 6).

La discriminación es un aliciente del desempleo y un factor que afianza la desigualdad y, por otro lado, la generación de empleos informales fomenta la precariedad y somete a las personas a vulnerabilidades económicas, consolidando un ejercicio cíclico de exclusión.

Y, para contrastar las desigualdades, según el Banco Interamericano de Desarrollo recomienda impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas. La lógica detrás de esto es que las empresas, independientemente de su tamaño, favorecen la creación de empleos y contribuyen al crecimiento económico de los países (BID, 2003).

1.2. Presentación del problema a resolver

El problema que se atiende en esta propuesta académica es la creación de empleos informales en el sector de eventos sociales. Este rubro, con datos del INEI (2019), está principalmente atendido por mujeres; un 61 % de las microempresas lideradas por las mujeres se dedican a rubros que tienen que ver con comidas y bebidas; y un 47.8 % se clasifica en otros servicios, en el que se consideran actividades de entretenimiento, artísticas, inmobiliarias, entre otras.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), las plataformas multilaterales pueden apoyar a la reducción de barreras en la

participación del mercado laboral, así como brindar a las personas que trabajan en ella la oportunidad de gestionar diferentes proyectos a la vez sin necesidad de invertir en tecnología por su cuenta. Además, estas no implican traslados diarios a un lugar de oficina, sino que abre posibilidades de trabajar en una modalidad a distancia, algo importante para poblaciones vulnerables y genera inserción en sectores deprimidos (Sánchez, 2017).

Considerando los impactos negativos que han tenido negocios y emprendimientos multilaterales, es importante revisar que las condiciones laborales que se generen cumplan con requisitos dignificantes del empleo.

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver

Son escasas las oportunidades laborales formales que incluyen a las poblaciones vulnerables. Los problemas sociales que atiende esta propuesta académica son la informalidad y las desigualdades, vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015) 8, Trabajo decente y crecimiento económico, y 10, Reducción de las desigualdades.

Para la redacción de este trabajo se aplicaron encuestas a proveedores de este tipo de servicios, vinculados con los eventos sociales y, en el 100 % de los casos, estas personas cuentan al menos con una persona de apoyo y solo en un 25 % de los casos la formalidad alcanzaba a este personal.

Desde 1999, con la introducción del concepto del trabajo decente en su agenda (Unión Europea, 2022), para la Organización Internacional del Trabajo, no es posible concebir el desarrollo sostenible de las naciones sin el concepto del trabajo decente (OIT, 1999). Este se refiere al acceso a oportunidades de ascenso en empleos productivos, con ingresos justos y protección y seguridad social en los espacios laborales, con perspectivas de desarrollo personal, pero también de integración social a través de los derechos de asociación.

La presente, plantea la creación de una plataforma multilateral que fomente la formalidad de las empresas en el rubro de servicios, en específico, en los servicios de eventos sociales. Esta plataforma, además, promueve la contratación de servicios de personas que pertenecen a una de las comunidades vulnerables.

El problema de la alta tasa de informalidad se explica a través de múltiples factores económicos y socioculturales, entre ellos está la participación del Estado como ente regulador de la política tributaria y laboral. Sobre este punto, en 2013 se publicó el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, también nombrado Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.

Esta ley, entre otras cosas, ofrece a las mypes que participen en contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios estatales un trato diferenciado y preferente; financiamientos por parte de La Corporación Financiera de Desarrollo y del Banco de la Nación y del Banco Agropecuario; fondos de inversión de capital de riesgo; uso de facturas negociables; principio de pronto pago por parte del Estado; créditos para gastos por capacitación; tratamiento especial en la inspección laboral, con oportunidad de subsanar malas prácticas antes de ser sancionados por infracciones leves y una exención del 70 % de los pagos por trámites ante la Autoridad Administrativa de Trabajo, entre otros.

El empleo informal, además de ofrecer remuneraciones por debajo del umbral del salario mínimo, demanda el trabajo de horas extras, bajo prácticas de explotación, a los trabajadores, esto para conseguir la remuneración requerida considerando el sustento de una familia (Sánchez y Chafloque, 2019).

Investigaciones como las de Briceño y Banda (2022) y Alaya (2018) reflejan desconocimiento del régimen especial de las mypes e incluso proponen que el conocimiento de este marco impulsa la formalización de las empresas.

Si bien el Estado ha diseñado políticas públicas para reducir los índices de informalidad, diversas teorías de responsabilidad social, como la de Argandoña (2013), proponen que empresas se sumen a la transformación social. Es decir, que aporten positivamente en la construcción y el fortalecimiento de las comunidades a las que impactan, ya que, a fin de cuentas, también son parte de ellas.

En conclusión, la creación de empleos formales en el sector de eventos sociales puede beneficiar hogares de personas pertenecientes a comunidades vulnerables, esto debido a las condiciones que se demandan al trabajar en este rubro. La reducción de la informalidad es importante para así también reducir las desigualdades y crear más oportunidades laborales que respeten los principios del trabajo decente. Desde esta perspectiva, la presente propuesta atiende una realidad de detrimento social en el país.

Capítulo II. Análisis del Mercado

Los mercados de dos lados (Eisenmann et al., 2006) o plataformas multilaterales (Osterwalder & Pigneur, 2010) hacen converger en redes a diferentes grupos. A decir de Osterwalder & Pigneur (2010), la valía de estas plataformas recae en la presencia de todos esos grupos dentro de ella y, a medida que el número de usuarios va creciendo, en esa misma medida crece la valía de la plataforma (p.77). En este capítulo se exponen las características de ese mercado de usuarios potenciales y las opciones con las que actualmente cuentan.

2.1. Descripción del mercado o industria

Como usuarios, el público objetivo de la plataforma multilateral está conformado por personas de entre 26 y 45 años, radicadas en Lima Metropolitana, del nivel socioeconómico (NSE) B, que además estén bancarizadas.

Con datos de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2020) se sabe que el total de personas de Lima Metropolitana asciende a 11'046,220. Además, el porcentaje de usuarios bancarizados en esta área urbana, según el INEI (2022) corresponde al 53.5 %, aproximadamente 5,9 millones de personas.

Por otro lado, el estudio APEIM 2020 menciona que el NSE B corresponde al 22.1 % del total de personas de Lima Metropolitana. También indica que las personas que se encuentran entre los rangos de edad de entre 26 y 45 años representan el 27.2 % del total, esto es 440,440 personas.

En cuanto al sector de los servicios relacionados a la organización de eventos, se aprecia un crecimiento durante el año 2022 (INEI, 2022), producto del retorno progresivo a la presencialidad postpandemia.

Según el INEI (2022), el suministro de comidas por encargo (catering) tuvo un crecimiento de 202.83 % para junio de este año.

En general, para 2021, de acuerdo con cifras del INEI y del BCRP, el sector servicios aporta el 41,7 % del Producto Interno al país (2022).

Considerando que la oferta de soluciones digitales para organizar eventos sociales se enfoca, en mayor medida, en matrimonios y eventos corporativos, se observa una necesidad no cubierta para un público eventual, anfitrión de eventos y reuniones de diversas características. Cabe anotar que, producto de la pandemia, las soluciones digitales han encontrado mayor aceptación y son parte del día a día de las personas. Su uso intensivo está creando oportunidades de negocio cada vez más atractivas (Lavanda, F. et. al, 2021).

2.2. Análisis competitivo detallado

Luego de definir el mercado objetivo, se identificaron las principales plataformas digitales intermediarias de la organización de eventos y sus características. Estas, por la forma en que ofrecen sus servicios, se pueden agrupar en dos categorías: organizadoras y *e-commerce* (ver Tabla 1).

Las organizadoras son las plataformas intermediarias entre usuarios y proveedores (personas naturales o empresas) que no cuentan con oficinas físicas ni soluciones propias para ofrecer sus servicios, y se suman a una gran oferta homogeneizada bajo una misma marca o liderazgo.

Mediante esta vía, los proveedores no generan costos de mantenimiento y, en paralelo, las organizadoras pueden realizar múltiples ventas a la vez, incluso customizadas, según la búsqueda de los usuarios.

Una desventaja es la baja confianza que los usuarios tienen sobre este servicio a falta de precios transparentes. Algunos ejemplos son Divina Boda y Novias.com.

La segunda categoría es la de las *e-commerce*. Estas ofrecen espacios en los que diversos proveedores promocionan sus servicios, bajo su propia identidad. Se caracterizan por mostrar sus diversos servicios en una especie de catálogo.

En estas, los usuarios hacen búsquedas directas de servicios, de acuerdo con sus intereses, o ingresan su información para entrar en contacto con los proveedores que soliciten.

La principal ventaja de estas es que la plataforma opera de manera continua y la principal desventaja es que suelen tener interfaces poco accesibles y generalmente son muy básicas. Algunas de las empresas de esta categoría son Zanky, InEventos, KMJK y Eventia.

A continuación, se hace un listado descriptivo de los competidores identificados:

1. Zanky. Ofrece un listado de proveedores que el usuario solo puede contactar al dejar sus datos (*mail*, teléfono y nombre completo). Los filtros que ofrece se concentran en lugares para alquilar y tipo de servicio. Zanky tiene controles estrictos de proveedores, por lo que solo se pueden contactar los proveedores que tienen acuerdo con la organización. Esta plataforma está activa en Perú desde 2016.
2. Theknot. Es una plataforma intermediaria entre usuarios y *wedding planners*. Cuenta además con una red social para encontrar parejas. Está pensado para que las y los contrayentes de matrimonio elijan organizadores de su evento.
3. Matrimonios.pe. Es la competencia directa de Zanky. La organización es peruana. Su fortaleza es el arrendamiento de mobiliario, del que son propietarios. Entre sus servicios también ofrece paquetes “todo incluido” para la celebración de una boda. Se diferencia de Zanky, entre otras, porque pacta con proveedores para limitar la

oferta. Funciona por cotización. Entra también en el rubro de organización de XV años.

4. Eventia. Se especializa en la organización de eventos corporativos y congresos. Salió al mercado hace tres décadas. Si bien es una empresa basada en España, sus servicios virtuales la colocan como competidor local.
5. KMJK. Es una *startup* organizadora de ferias virtuales. Competencia directa de Eventia. Está dirigida a un público completamente corporativo y virtual. Tiene 10 años en el mercado.
6. Asu Party. Ofrece paquetes predeterminados, principalmente, para cumpleaños de adultos, reuniones sociales, parrilladas y *pet parties*. Se centra en el ahorro de tiempo del usuario. Hay exclusividad de proveedores bajo convenio y un usuario no puede armar su evento según sus gustos. Es limitativo. Surgió durante la pandemia del COVID-19, en 2020.
7. InEventos. Es un directorio de locales para alquilar. Solo algunas de las opciones que ofrece cuentan con precio público. También difunde opciones de proveedores de catering, bocaditos, postres, chefs, shows, grupos musicales, fuegos artificiales, soluciones para matrimonios y decoración. Tiene presencia en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, España, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Estados Unidos. Está activo desde 2015. Su cartera de proveedores aún es reducida y su *layout* no es muy básico.

Tabla 1*Información sobre cada categoría*

Categoría	Referente	Usuarios	Canal de venta	Servicios	Fortaleza de Modelo	Debilidad de modelo
Organizadora	Divina Boda	Personas de Lima Metropolitana del NSE B de 20 años o más.	Local comercial Directo.	Organización de bodas customizadas con base en las necesidades de los clientes.	Servicio <i>face to face</i> , genera cercanía y alto nivel de confianza con el cliente.	Horarios limitados. Riesgo de venta directa. Oferta limitada de proveedores. Mayor demanda de tiempo de los usuarios para dar a conocer las propuestas de los proveedores.
<i>E-commerce</i>	Theknot	Personas de Lima Metropolitana del NSE B de 26 años a 45 años	Plataforma digital web.	E-commerce de diversos paquetes previamente definidos, para la elaboración de un evento social.	Opera 24x7. Ofrece paquetes predefinidos para la elaboración de un evento social. Brinda la posibilidad de personalizar el evento y la posibilidad de conocer la experiencia de usuarios previos.	Reto de generación de confianza con el cliente. Limitada percepción del producto ofrecido hacia el usuario. Costos de TI a considerar.

Nota: Esta tabla muestra las características de cada categoría de intermediarios identificados en el mercado objetivo actual.

En resumen, como parte del análisis del mercado, se identificó que el público objetivo está compuesto por las personas de entre 26 y 45 años, radicadas en Lima Metropolitana y pertenecen al nivel socioeconómico B. Además, si bien existe competencia actual para la propuesta, esta no cubre en su totalidad con las funcionalidades que demanda la dinámica digital del *momentum*, sí recogida por la solución intrínseca a esta tesis. Sobre el sector servicios, este se encuentra en crecimiento progresivo postpandemia.

Capítulo III. Investigación del Usuario y Proveedor

Se practicaron 161 encuestas y 28 entrevistas a profundidad a usuarios y proveedores con el objetivo de perfilarlos. La información recogida ha servido para la recreación de sus rutinas, intereses y preferencias. En este capítulo se exponen ambos perfiles, necesarios para el modelo de negocio de dos lados o multiplataforma.

3.1. Perfiles en la multiplataforma

3.1.1. Perfil del usuario

El orden de las tres prioridades de la población milenial en Perú, de acuerdo con Bocanegra (2022), son el desarrollo profesional, la solvencia económica y la vida personal y familiar. Esta es la población objetivo de la plataforma multilateral propuesta en el presente documento académico, una decisión que se tomó al analizar la información recabada en el estudio de perfiles. Para 2022 (Ipsos), representaban el 25 % de la población.

En cuanto a su comportamiento de consumo, el 80 % de la generación milenial de Perú solo confían en recomendaciones de personas (Ipsos, 2018) y prefieren a aquellas

marcas que apoyen buenas causas (81 %) o contribuyen de manera positiva en la sociedad (79 %).

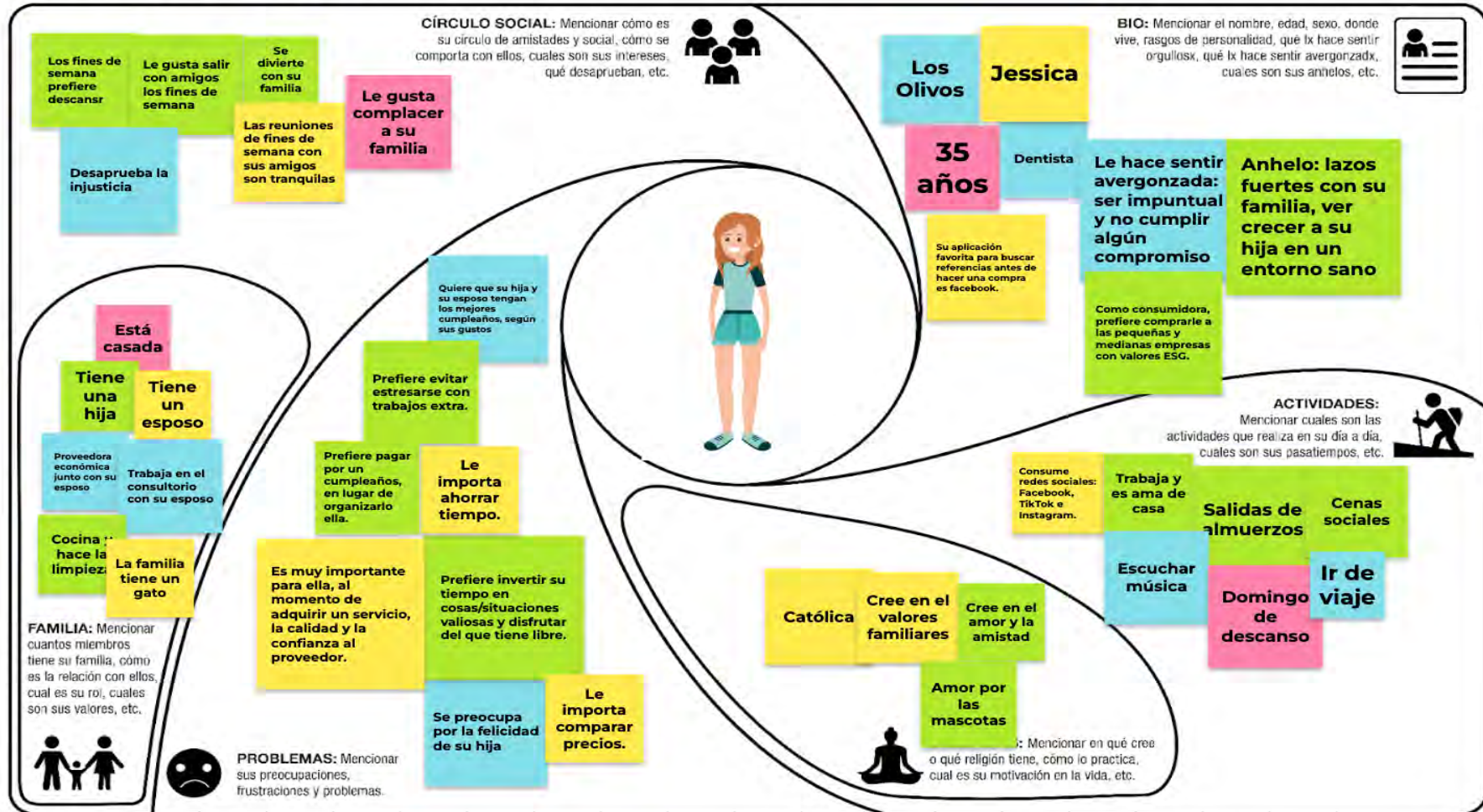
Lo anterior se condice con la información recogida a través de las entrevistas a profundidad realizadas (ver Apéndice B). En estas se identificó que, desde el punto de vista de usuarios, las mayores frustraciones de consumo, al organizar eventos sociales, son: la cantidad de tiempo invertido; la falta de confianza en los proveedores elegidos, así como en la calidad de sus servicios; la falta de opciones para comparar precios; el desgaste anímico; los contratiempos y también les es importante dar una buena imagen como anfitriones.

Del análisis de la información recabada, se identificó el perfil de Jessica, como meta-usuario (ver Figura 1) o arquetipo. Este perfil es representativo del público objetivo de la solución propuesta, en medida de que destaca, de entre sus atributos, que: es la integrante de su núcleo familiar que se responsabiliza en organizar las fiestas o eventos; es madre (el 57.6 % de los encuestados tiene hijos), tiene una mascota (el 60.2 % de los encuestados tiene una mascota) y, si pudiera, preferiría organizar estos eventos a través de una plataforma especializada, y que conecte proveedores con usuarios, pues le resulta frustrante tener que invertir tanto tiempo en la búsqueda de opciones, debido a la ausencia de solución ideal (el 70 % de los entrevistados idealiza una solución que haga converger proveedores del rubro con usuarios).

Jessica siente cierta dependencia a su smartphone, no solo para la recreación, sino también para la contratación de productos y servicios. Tiene 35 años de edad, es de profesión dentista y su domicilio se ubica en el distrito de Los Olivos. Pertenece al grupo poblacional de nivel socioeconómico B y vive en casa familiar. Entre sus anhelos está el generar lazos fuertes con su familia y ver crecer a su hija en un entorno sano. Aprecia los tiempos de descanso. El arquetipo no solo trabaja, sino que es ama de casa. En la figura 1 se muestra el diagrama del lienzo meta-usuario.

Figura 1 Lienzo Meta-usuario del cliente

3 Matriz de META-USUARIO



3.1.2. Perfil del proveedor

Una vez que se realizaron las entrevistas a proveedores de servicios para eventos sociales (Ver Apéndice C), se obtuvo el perfil del meta-proveedor. En su construcción se rescató la información que se detalla a continuación.

El 50 % de las personas entrevistadas tiene más de 42 años, es decir, pertenecen a la generación X, caracterizada, en Perú, por conformar el grupo más grande (32 %) de trabajadores independientes y por ser los principales clientes (89 %) del servicio de Internet para el hogar (Ipsos, 2023).

Para promover sus servicios, los entrevistados comentaron que utilizan principalmente Facebook, TikTok e Instagram para promocionar sus servicios, en ese orden de preferencia, y coinciden con que ninguna de estas plataformas es ideal para publicitar su oferta.

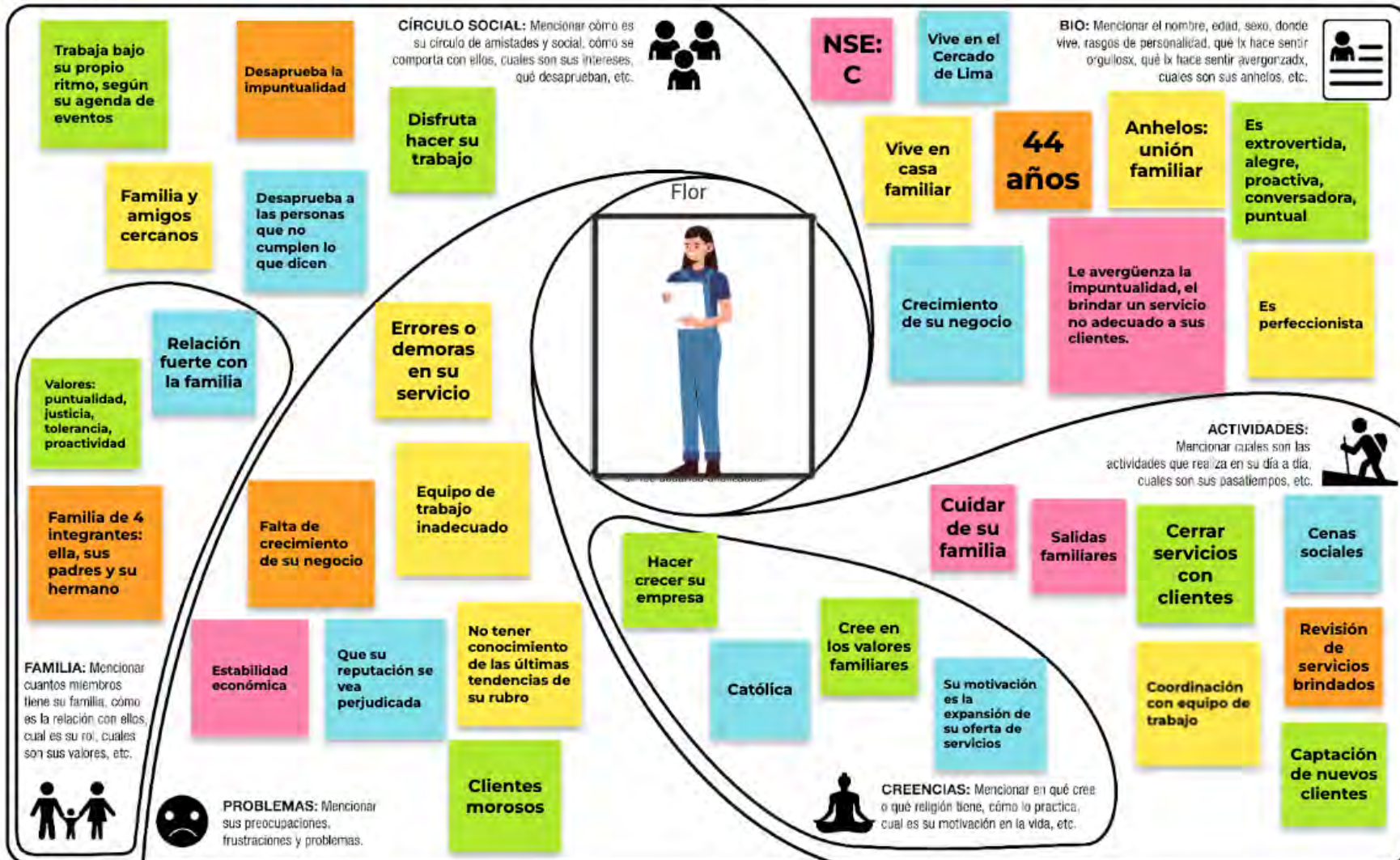
En su totalidad, las personas entrevistadas dijeron que trabajan con el apoyo de una o más personas; el 50 %, también, opera de manera informal, pues considera que su emprendimiento aún es pequeño. La mitad de los proveedores entrevistados que se consideran formales utilizan un Registro Único de Contribuyente (RUC) de persona natural para realizar los pagos de intereses que se generan con la prestación de sus servicios, en consecuencia, la contraprestación que hacen al personal de apoyo termina siendo informal.

El arquetipo de proveedor, o meta-proveedor, recoge estos datos entre otros aspectos. Con esto se elaboró la matriz de Flor, quien ha fundado una empresa de decoración de eventos, tiene 44 años, vive en casa familiar, es del nivel socioeconómico C y su domicilio está en el Cercado de Lima. Es de personalidad extrovertida y le son importantes las relaciones; le preocupan los daños a su reputación. Entre sus frustraciones está cometer errores de organización, no cumplir con las expectativas de sus clientes y no conocer las últimas tendencias en los servicios que presta.

Figura 2

Lienzo Meta-usuario del proveedor

3 Matriz de META-USUARIO



3.2. Mapas de experiencia

3.2.1. Mapa de experiencia de usuario

El primer evento (ver mapa de experiencia del usuario en la figura 3) en la experiencia de Jessica ocurre al organizar el cumpleaños de su hija, que se encuentra en edad de segunda infancia (el 20.5 % de las personas encuestadas solo organizan eventos cuando serán para otras personas; el 47 % de los encuestados realiza eventos para sí mismos y además para otras personas); este evento consistió en la definición de la temática de la fiesta. Este primer paso es coincidente entre todas las personas entrevistadas para este documento académico, es el momento en el que se acuerdan fechas, temática, invitados, comida y se alinean expectativas.

El segundo hito viene con la planificación. En este punto, Jessica realizó una lista de tareas para iniciar a contactar a los proveedores indicados. Su hija le pidió un show de magia y decoración con arco de globos de colores específicos, entre otras cuestiones como regalos, sorpresas y la disponibilidad de ciertos postres.

Para ponerse en contacto con los proveedores indicados, Jessica decidió buscar en Facebook e Instagram ofertas de decoración, shows, pastelerías, locales y catering.

De acuerdo con los entrevistados, suele suceder que la organización de un evento es compartida, es decir, la lista de tareas de un evento se reparte en un círculo de confianza. Las tareas se dividen con base en la experiencia, voluntad y disposición de cada colaborador.

Un cuarto hito es entrar en contacto con proveedores. Para Jessica, esta es la parte del proceso con mayores frustraciones: el tiempo de búsqueda, la energía que implican las numerosas comunicaciones con proveedores, que no tienen a la vista sus precios, y la documentación de precios para, posteriormente, poder comprarlos, según su presupuesto.

En Facebook, la búsqueda significó unirse a grupos especializados en eventos con tres combinaciones de palabras clave diferentes.

En esta búsqueda se suele invertir de entre dos horas a dos meses, como mínimo y máximo, según las encuestas realizadas; factores como la comunicación no inmediata con los proveedores y la comparación de precios, o la búsqueda de ofertas que cumplan las expectativas de manera virtual o presencial pueden alargar el proceso.

Para Jessica, la organización del cumpleaños de su hija se extendió durante una semana, dedicando un par de horas de cada día al contacto con proveedores. Una vez que decidió sobre sus opciones, sumó un dolor más en su proceso: la incertidumbre sobre la calidad de los servicios de los proveedores que eligió, a falta de un espacio específico de gestión de calificaciones y experiencias de otros usuarios.

El hito de la contratación impulsa a los usuarios a confiar en su instinto debido a la falta de calificaciones o experiencias de otros usuarios. En general, si se trata de eventos con local y servicios más sofisticados, las personas agendan citas de comprobación de calidad de productos y servicios.

Si bien un pequeño grupo de entrevistados indicaron que todo lo hacen de manera digital, incluso con reuniones virtuales, la mayoría refirió que prefiere tener visitas presenciales para pasar un filtro de confianza y expectativa, principalmente si se trata de un local. En este punto, las entrevistas también mencionan la baja calidad de las imágenes o videos que se suelen publicar en redes sociales.

Para la mayoría de entrevistados, la organización de eventos les genera ansiedad y estrés; los contratiempos de última hora les generan temor, así como no haber obtenido un servicio a la altura del pago y las energías que invirtieron. Jessica tuvo un percance de última hora: su hija le pidió un vestido para su evento.

El último hito es el resultado del evento. A decir de Jessica, fue reconfortante ver a su hija feliz, compartiendo con sus amigos.

Esto último es una constante en las entrevistas. La felicidad del agasajado es la experiencia más agradable del proceso de organización de un evento. En la figura 3 se observa el diagrama del lienzo mapa de experiencia del usuario, Jessica.



Figura 3

Lienzo mapa de experiencia del cliente

4 Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO



3.2.2. Mapa de experiencia del proveedor

La experiencia de Flor inicia con la publicación de uno de sus servicios de decoración con globos que había realizado, esta la hizo en el *marketplace* de Facebook (el 90 % de los proveedores encuestados utiliza Facebook para promocionar sus servicios). Una usuaria vio el trabajo de Flor y se puso en contacto con ella, entonces le pidió información sobre sus servicios y precios. Flor le proporcionó su número para entrar en contacto a través de WhatsApp.

Una vez que obtuvo la información requerida sobre el lugar, la hora y la temática del evento, Flor le envió una propuesta a la persona que la contactó. Flor suele hacer sus propuestas en el programa de presentaciones *PowerPoint*.

Una vez que la clienta estuvo de acuerdo con el servicio, Flor le envió un contrato virtual con los detalles de la compra; en este se especifica que el trato se cierra con el pago de un porcentaje por adelantado y se separa la fecha de entrega.

Posterior a la recepción del adelanto y el cierre del contrato virtual de servicio, Flor se dio cuenta de que los precios de los insumos que requería se habían encarecido, pero, al estar cerrado el acuerdo, no pudo variar el precio.

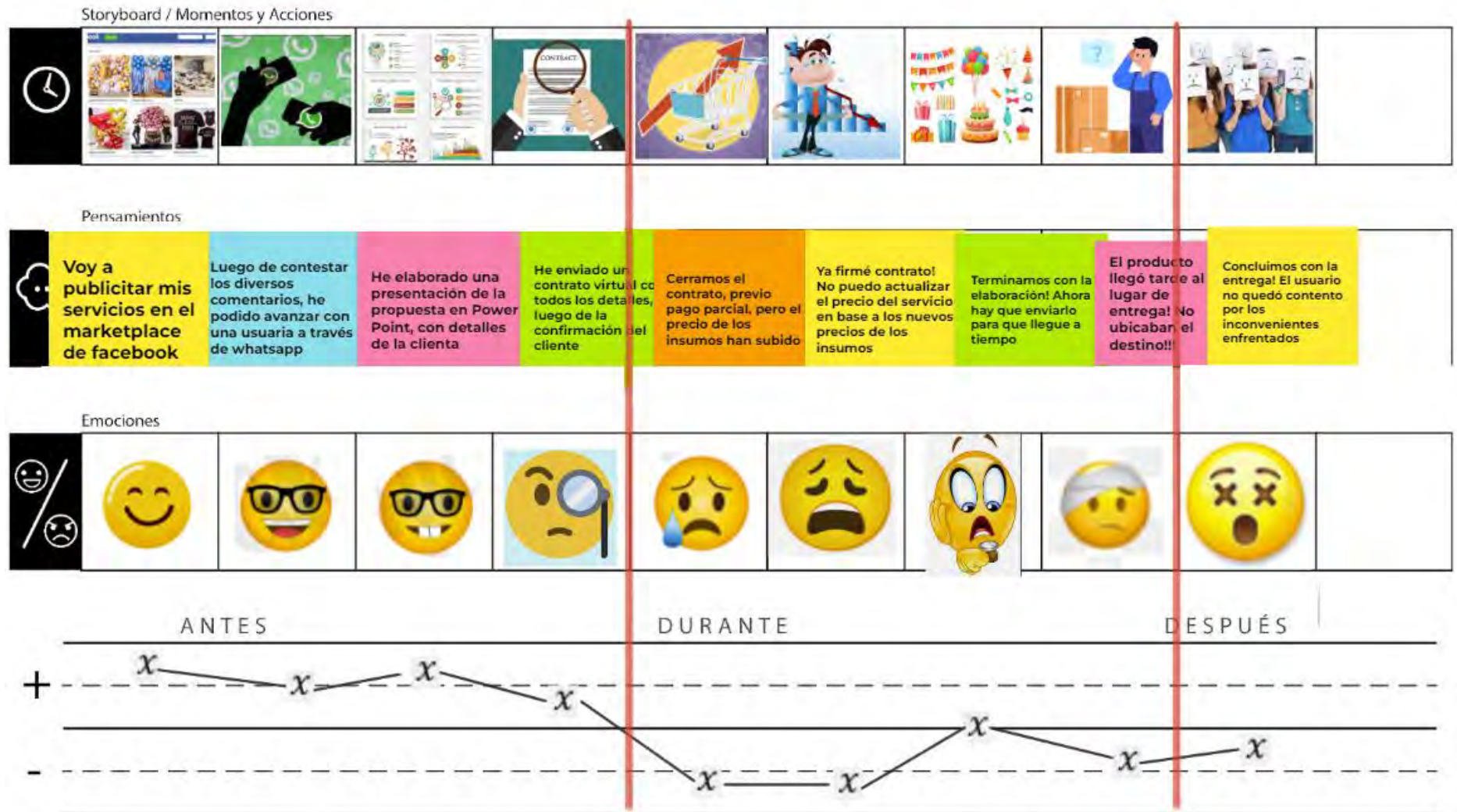
El envío del producto presentó ciertas dificultades debido a que su persona de encomiendas de confianza no usa tecnologías para ubicar los lugares de destino final y no encontraba el domicilio.

El usuario, finalmente, obtuvo su producto el día indicado, con un lapso de retraso y al momento de pedirle una evaluación de satisfacción éste no se manifestó. En la figura 4 se muestra el lienzo del mapa de experiencia del proveedor.

Figura 4

Lienzo mapa de experiencia del usuario - proveedor

4 Mapa de EXPERIENCIA de USUARIO



3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario

La cantidad de tiempo invertido; la falta de confianza en los proveedores, así como en la calidad de sus servicios; la falta de opciones para comparar precios; el desgaste anímico; los contratiempos y dar una buena imagen como anfitriones son las principales preocupaciones de las personas al momento de organizar un evento social. Estos elementos están presentes en la experiencia del perfil elegido como meta-usuario.

Según las encuestas realizadas, en el orden de frustraciones, la impuntualidad por parte de los proveedores es el ítem más odiado, el segundo es a falta de transparencia en los precios, a este le sigue no contar con un espacio en donde sea posible comparar ofertas y precios, el cuarto es que los productos o servicios no cumplan con sus expectativas, el quinto no contar con un historial de calificaciones de los proveedores y a este le sigue la inversión de tiempo.

Tanto las encuestas como las entrevistas evidencian que una solución, desde el punto de vista del usuario, debería facilitar la organización de eventos desde el inicio del proceso, esto es, desde la oferta actual de los proveedores, con catálogos ordenados, precios transparentes, elementos de confiabilidad, gestión de expectativas y comunicaciones más ágiles y efectivas.

Para los usuarios, la solución ideal en el proceso de organización de eventos, debería tener presentes las siguientes necesidades:

1. Garantizar la contratación de calidad en los servicios y productos para brindar una buena experiencia a los invitados.
2. Invertir poco tiempo en la organización del evento para compartir con su familia e invitados.
3. Contar con diversidad de opciones de proveedores, según gustos y preferencias.

4. Tener a disposición precios transparentes sobre los productos o servicios de interés al ejecutar su presupuesto.
5. Exhibir un historial de experiencias y calificaciones de otros usuarios sobre los servicios de cada proveedor.
6. Contar con un organizador visible para verificar la disponibilidad de los proveedores antes de su contratación de servicios.
7. Incluir opciones para celebrar a sus mascotas, pues se consideran parte de la familia.

3.4. Identificación de la necesidad a resolver para el proveedor

Las necesidades no atendidas de los proveedores, en sus tareas ocupacionales al atender eventos sociales, como en la experiencia de Flor, inician con la ausencia de una plataforma *ad hoc*, diseñada considerando la dinámica de búsqueda de usuarios, que privilegie lo visual, el filtraje, los historiales y las descripciones.

Desde la posición de los proveedores, las mayores frustraciones en la organización de eventos se depositan en aspectos como cambios a última hora por parte de sus clientes, incumplimiento o retraso de pagos, mal uso de muebles alquilados, falsas expectativas de sus clientes y no recibir calificaciones de su parte.

Con la experiencia de Flor y las entrevistas realizadas, se sabe que los proveedores requieren de:

1. Un sitio para publicar su oferta, a través de un perfil de proveedor, con opción de promocionar sus servicios, con videos y fotografías en alta definición.
2. Posibilidad de publicar información que responda a preguntas frecuentes.
3. Una herramienta de contacto instantáneo con los posibles clientes.
4. Un calendario gestor de agenda de eventos, con notificaciones.

5. Gestor de opiniones y calificaciones de clientes.
6. Historial de eventos atendidos en nube.
7. Contrato de garantía del pago de sus servicios.
8. Gestor de imprevistos, con cobro de costos adicionales.
9. Posibilidad de interactuar con distintos proveedores y formar alianzas.
10. Método de pago eficiente para desprenderse de la preocupación de cobrar al cliente.

En el presente capítulo se identificó, con apoyo de la metodología del *design thinking*, el perfil del usuario y del proveedor, ambos clientes de la plataforma. En esta tarea se llevaron a cabo encuestas y entrevistas al público objetivo. Los resultados se registraron en el lienzo meta-usuario, este ejercicio se realizó para ambos perfiles. El detalle del proceso de organización de eventos sociales para ambos grupos está diagramado en el lienzo de mapa de experiencia. Con el registro de estos hitos se identificaron las necesidades a resolver para ambos grupos de perfiles y con esta información inicia el diseño de la solución.

Capítulo IV. Diseño e Innovación de la Solución

La metodología del *design thinking* facilitó el proceso de ideación y diseño de la solución. Se identificaron los dolores, hábitos, gustos y preferencias tanto de los proveedores como de los usuarios a través de entrevistas a profundidad y encuestas.

4.1. Concepción de la solución

Considerando las necesidades identificadas, se eligieron seis preguntas para obtener la mayor cantidad de alternativas de solución. Se enlistan enseguida las preguntas:

- ¿Cómo el usuario podría ahorrarse tiempo de búsqueda de servicios para organizar su evento?
- ¿Cómo podría facilitarse la búsqueda del usuario para encontrar todos sus requerimientos al organizar eventos, incluido el presupuesto?
- ¿Cómo se podría incentivar la confianza del usuario en el proveedor?
- ¿Cómo hacer para que el usuario escoja, de entre las opciones, las que más se acomoden a sus gustos y preferencias?
- ¿Cómo se podría facilitar la comunicación, de manera efectiva, entre proveedores y usuarios?
- ¿Cómo se podría garantizar el pago a los proveedores por sus servicios?
- ¿Cómo hacer para que tanto proveedores como usuarios realicen su intercambio de servicios y contraprestación de manera segura, con cumplimiento de ambas partes?
- ¿Cómo se podrían gestionar los imprevistos de última hora?

Con base en las preguntas listadas se obtuvieron poco más de 60 ideas de solución que se ampliaron, discutieron y reformaron en equipo.

Completado el paso anterior, se recurrió al método de De Bono (1985) de los seis sombreros de pensamiento, esto para evaluar las soluciones y evitar juicios *a priori*, buscando profundizar en los posibles aspectos ocultos de cada idea. Las conclusiones se muestran a continuación.

- La solución requiere de la configuración de un test de entrada a cada usuario para filtrar: a quién va dirigido, qué tipo de evento es el que se quiere organizar, cuántas personas están invitadas y cuál es su presupuesto.
- Dar a conocer, mediante una plataforma, la oferta de todo tipo de proveedores de eventos para colocar esa oferta (que ahora está atomizada) en un solo lugar, permitiendo al usuario jugar con filtros simples para organizar el evento ideal, según la temática de preferencia del usuario.
- Permitir a los usuarios calificar su experiencia con proveedores y lugares, así como establecer cláusulas contractuales protectoras para ambas partes.
- Habilitar mecanismos de rastreo en vivo de los pedidos y monitoreo de ubicación en GPS.
- Habilitar dentro de la aplicación chats predeterminados para consulta (y respuesta) de precios, condiciones y referencias. Colocar en la calificación de proveedores el tiempo estimado de respuesta a usuarios.
- Los proveedores deberán transparentar sus precios por cartera de servicios y la plataforma podría darle el servicio al usuario de histograma de precios.
- La aplicación informará y orientará a los usuarios según la categoría de búsqueda. Se pone a disposición, además, un calendario y un organizador, así como la posibilidad de gestionar su historial de usuario.

Con la ayuda de la matriz de costo-impacto, también conocida como *Quick Wins* (Mina & ECOTEC, 2020), se identificaron las soluciones para generar resultados más

rentables en menor tiempo, conforme su costo de implementación y el impacto que genera sobre el dolor del usuario manifestado (ver Apéndice E).

Entre las ideas obtenidas en el ejercicio, descartadas, fueron: reunir únicamente a organizadores de eventos top, es decir, que la plataforma sea un *hub* de *planners* para eventos que sobrepasen cierto umbral de precio. El costo de una operación con esas características podría ser muy elevado, dado que se deberían cubrir los servicios de los proveedores.

También se habló de trabajar solo con ciertos proveedores, invitados por convenio. Ambas, por la experiencia, conocimiento y manejo de la organización de eventos, posiblemente generarían impacto en los usuarios, pero ese tipo de opciones ya se ofrecen en el mercado.

Se ideó además una solución como plataforma con filtros para determinar si el evento es para personas o para mascotas. Sin embargo, una plataforma que solo ofrezca tips a través de filtros, además de generar ciertos costos, no tendría mayor impacto en los usuarios.

La idea de solución más rentable, de acuerdo con el análisis realizado, es una plataforma que ordene, filtre y ponga a disposición con *dashboards* interactivos información sobre servicios de proveedores especializados en eventos sociales. El usuario tendrá dos opciones de uso de esta información:

- Método rápido. Con este, luego de contestar un test de inicio en el que se indique qué tipo de evento es el que se requiere organizar, cuántas personas están invitadas y cuál es su presupuesto, entre otros ítems, el usuario obtendrá tres opciones todo incluido para contratar.
- Método manual. El usuario podrá navegar en los perfiles de los proveedores a gusto.

Contar con una plataforma que permita la publicación de perfiles detallados de proveedores, y que estos converjan con usuarios, puede generar gran impacto, ya que se

recortan los tiempos de proceso de búsqueda y se reduce el esfuerzo impreso en la solicitud de información de cada proveedor.

Una alternativa de solución más fue el brindar una solución que genere un historial, tanto de proveedores como de usuarios, en cuanto a gustos, y desarrolle un patrón inteligente que recomiende las mejores opciones para el usuario. Esta solución podría predecir las preferencias, dar recomendaciones, ajustarse a los requerimientos de ambas partes y generar *engagement*.

Adicionalmente, la última idea de solución convenida fue brindar un calendario de fechas disponibles, contrato para penalizar incumplimiento, establecer un mecanismo de rastreo en vivo de los pedidos (en qué fase se encuentran: elaboración, preparación, *delivery*), algo que funciona además para que los proveedores sepan el lugar exacto al que deben presentarse.

A partir de esta información se desarrolló un prototipo ágil (Ver Figura 6) para recibir el *feedback* del público objetivo, para ello se trabajaron 6 *sprints* que consistieron en: elaboración de mapa de objetivos, considerando las expectativas de usuario; sketch de solución; construcción de un storyboard y prototipo; división de roles dentro del equipo y entrevistas con los posibles usuarios para anotar su *feedback*.

Luego de la socialización del prototipo, se rescatan las siguientes conclusiones, también anotadas en el Lienzo blanco de relevancia (ver apéndice I):

A) Cosas interesantes

1. El seguimiento de los pedidos es una característica que se ha calificado como muy funcional de la aplicación.
2. El método rápido con combos todo incluido que ofrece la aplicación es muy útil para las personas con poco tiempo disponible para planificar eventos.

3. Obtener por correo un *review* de sus servicios contratados hace que la experiencia sea más confiable.
4. La variedad de opciones que se ofrecen para poder escoger en la opción personalizada es preferida por cierto grupo de usuarios.

B) Críticas constructivas

5. Es importante revisar el diseño estético de la aplicación, en especial tipo de letra y colores.
6. Hace falta una pantalla con mayores detalles y la posibilidad de ingresar a los perfiles de los proveedores una vez que seleccionan el combo todo incluido del método rápido.
7. Algunos usuarios quisieran contar con orientación sobre detalles específicos, incluso advertencias sobre lo que les hace falta para tener su evento completo.
8. El seguimiento del pedido debe contener más detalles de los proveedores.
9. Usuarios creen importante colocar fotografías exactas de lo que se ofrecerá, para que el usuario y proveedor estén bien alineados.

C) Nuevas preguntas

10. ¿El servicio incluye instalación y movilidad?
11. ¿Hay opciones para modificar los pedidos?
12. ¿Qué ocurriría si uno de los proveedores cancela a último minuto?
13. ¿Cómo se distribuye el presupuesto de los usuarios entre las categorías seleccionadas?
14. ¿Cómo se gestionarán los reclamos si hay disconformidad con el servicio recibido?

D) Nuevas ideas

15. Añadir videos homologados de cierta manera y bien detallados en los que se muestre el servicio contratado.
16. Incluir la opción de mostrar proveedores cerca de su ubicación.

17. Posibilidad de añadir más servicios, antes e incluso después de pagar.
18. Incluir opciones de pago adelantado y opciones de pago el día del evento.
19. Añadir la opción de descartar la decoración en la elección de paquetes rápidos.

4.2. Desarrollo de narrativa

La dinámica del desarrollo de la idea de solución sigue los pasos del *design thinking*:

- Se empatiza con los lienzos dos dimensiones y los mapas de experiencia.
- Se define a través de la implementación de las matrices de las meta-usuario y meta-proveedor.
- Se idea con ayuda de las conclusiones del lienzo 6x6 y los resultados de la matriz costo-impacto.
- El prototipo se lleva a cabo con *sketch* ágiles y el lienzo blanco de relevancia.
- La aplicación del test se lleva a cabo con las entrevistas y encuestas al público objetivo.

Empatizar

En los primeros pasos se identificó que, al momento de elaborar un evento social o fiesta, los usuarios consideran que la tarea es agotadora debido a la falta de integración de un catálogo de proveedores de todos los rubros necesarios para organizar su evento.

En el Lienzo 1, que también recibe el nombre de ‘Lienzo 2 dimensiones’, es posible trazar un recorrido sobre los elementos de la oferta de la solución propuesta, ¿qué sí es? En este se describen las características principales y alcances de la plataforma que se presenta en este documento académico (ver Apéndice A).

Definir

Ahora bien, ¿cuál es el segmento objetivo de la presente propuesta? Para llegar a este punto, como se mencionó antes, se realizaron 20 entrevistas a personas como consumidoras de servicios para organizar eventos, esto con el fin de determinar al usuario ideal.

En las entrevistas, se les preguntó a las personas su edad, su distrito de residencia, sus gustos sobre eventos sociales, sus experiencias y sus dolores al momento de organizar reuniones (ver Apéndice B).

La información obtenida funcionó como base para definir al meta-usuario: una persona de 35 años, perteneciente al grupo poblacional milenial, está acostumbrada a soluciones digitales rápidas y eficaces para resolver su vida cotidiana, prefiere invertir tiempo en las personas de su afecto y reservar sus energías ante organizaciones tan grandes como las fiestas, que sí las disfruta y sí le gusta ser anfitrión o anfitriona. Además, es de nivel socioeconómico B y cuenta con tarjeta de crédito o débito. Vive en la ciudad de Lima, en Los Olivos, tiene una hija y un gato.

Además, se practicaron 8 entrevistas a distintos proveedores. Estas sirvieron de apoyo para definir el perfil de Flor, de 44 años, es decir de la generación X, nivel socioeconómico C, emprendedora, quien fundó una empresa de decoración de eventos.

Idear

Resultado de las entrevistas, se evidencia que una gran mayoría de participantes (16/20) coincide en que hicieron uso de distintas herramientas en Internet, como Google o redes sociales, particularmente Facebook, para dar con los proveedores indicados, según su búsqueda.

Esta búsqueda se caracterizó por ejecutar distintas iteraciones antes de elegir a cada proveedor del servicio requerido. Esto es: una persona distinta para comida, una persona

distinta para postres, una persona distinta para sonido y una persona distinta para lugar, por mencionar algunos.

De acuerdo con los entrevistados, sus búsquedas iniciaron en Google (regularmente), una opción aún poco útil si es que el usuario requiere de encontrar las opciones más cercanas a su domicilio, por lo que debe emprender un esfuerzo mayor para encontrar su opción ideal. Lo mismo sucede con Facebook, tanto en el *marketplace* como en los grupos especializados en eventos y fiestas: los usuarios deben dar varios clics para elegir el lugar donde se llevará a cabo el evento, según su presupuesto, cercanía y disponibilidad. Este ejercicio puede tomar de 2 horas a 2 meses, según las encuestas realizadas.

El usuario suele hacer diversas llamadas antes de tomar una decisión o escribir mensajes privados o públicos en la plataforma en donde ha encontrado la solución más parecida a la que imaginó.

Una vez que tiene varios proveedores seleccionados, ya sea por páginas web o publicaciones en redes sociales, debe confiar en su instinto cerrar el trato, pues muchos proveedores no tienen historial de evaluaciones, de esta manera toma su decisión final.

Sobre los locales, dependiendo de la importancia del evento, es posible que, por desconfianza, el usuario visite el lugar que alquilará antes de hacer el primer pago.

Específicamente sobre los postres, los entrevistados manifestaron haber buscado recomendaciones de familiares y amigos o comentarios en redes sociales.

De todas las experiencias que los participantes narraron en las entrevistas, se rescató la de Jessica, quien suma las características de perfil ideal para ser meta-usuario. Su experiencia se describe en el mapa de experiencia del usuario (ver Figura 1). En cuanto a proveedor, se eligió, por sus atributos, el perfil de Flor como el representativo (ver Figura 2).

Una vez obtenidas las experiencias de los entrevistados, se analizaron las respuestas sobre la solución ideal que aliviará todos sus dolores en la organización de eventos.

El mayor dolor identificado tiene matices según los atributos de la persona que haya dado la respuesta, por ejemplo, la de Jessica fue la falta de tiempo y energías, algo acentuado en personas que tienen hijos y solo una de las ofertas del mercado de soluciones digitales para organizar eventos brinda opciones al respecto de las fiestas infantiles. También es difícil encontrar opciones para *petparties*. Estas últimas características son importantes para el público objetivo, que se concentra en dos generaciones: la *millennial* y la *centennial*.

En general, los dolores identificados, según el perfil de usuario, son: la cantidad de tiempo invertido; la falta de confianza en los proveedores, así como en la calidad de sus servicios; la falta de opciones para comparar precios; el desgaste anímico; los contratiempos y dar una buena imagen como anfitriones.

Ahora bien, los dolores identificados, según el perfil de proveedores, son: cambios a última hora por parte de sus clientes, incumplimiento o retraso de pagos, mal uso de muebles alquilados, falsas expectativas de sus clientes y no recibir calificaciones de su parte, así como no contar con una plataforma *ad hoc* para ofertar sus servicios.

4.3. Carácter innovador o novedoso del servicio

Antes de entrar en materia, conviene revisar ¿cuándo algo es innovador? Para responder esta pregunta es pertinente recoger algunos de los principios de Schumpeter (1978): La innovación es un factor de cambio económico e incluso es más bien la explicación de esos cambios económicos. Son ideas que no se habían aplicado en el modelo de negocios y que resultan efectivas, luego estas ideas dejan de ser innovadoras porque son adoptadas por la industria y pasan a ser parte del capitalismo.

Sí bien ya existen en el mercado soluciones digitalizadas que atienden la planificación de eventos, especialmente matrimonios (*Zankyou*, *Theknot*, *Matrimonios.pe*), en menor

medida eventos corporativos (Eventia, KMJK e InEventos), cumpleaños, despedidas de solteros y *pet parties* (InEventos y Asu Party), ninguna de estas plataformas se coloca en el inventario cultural como referente para la organización de cualquier evento social, al contrario, la percepción del público objetivo, como se constató con las entrevistas y encuestas hechas, es que no existe una solución para sus dolores como anfitriones de cualquier evento.

Incluso, a partir del análisis contextual, la mayor fortaleza de la solución propuesta es que nace específicamente de los dolores detectados tanto de los usuarios como de los proveedores, sin un sesgo de primera persona.

Comparado con las opciones existentes, se ha creado una solución que se diferencia de los modelos de negocio existentes, da atención a eventos para toda la familia y ofrece opciones para personas que quieran hacer la búsqueda por su cuenta o para las que no quieran, esto último con los paquetes todo incluido.

Propiamente sobre la oferta, un distintivo importante es que el mayor dolor identificado en padres de familia es la falta de tiempo y energías, y solo una de las ofertas ya existentes brinda opciones para organizar fiestas infantiles, y no *pet parties*, ambas características son importantes para el público objetivo identificado, que se concentra en dos generaciones: la milenial y la centenal.

Para los proveedores, se busca que la solución propuesta se convierta en la principal herramienta de desarrollo de sus negocios; está diseñado para facilitarles su trabajo, reducir sus costos y el tiempo de sus procesos.

Además de los beneficios tecnológicos que se ponen a disposición para usuarios y proveedores, los términos y condiciones de protección de datos no solo subsumirán la legislación vigente en la jurisdicción peruana, la Ley 29733 (2011), que establece mínimos en la materia, como el recojo de consentimiento de las personas titulares de derechos para el tratamiento de su información o la adopción de medidas técnicas para brindar seguridad al

banco de datos de la organización; así como derechos de los titulares como el de oposición, a ser indemnizado o a la rectificación o supresión de sus datos.

La propuesta de esta tesis, por responsabilidad social, integrará los estándares colocados en las nuevas teorías sobre ética en el uso de inteligencia artificial y el marco normativo de protección de datos de la Unión Europea, el Reglamento general de protección de datos (RGPD, 2016), con ello se garantizará la protección cifrada con controles humanos, es decir, no se tomarán decisiones completamente automatizadas, considerando la dignidad de las personas, y se adoptará el principio de la transparencia algorítmica (Molina, 2023). Adicionalmente, se diseñará un sistema de encriptado de información, apenas sea recogida por los usuarios y proveedores, y se emplearán otros mecanismos como sistemas de contraseñas largas, actualización constante de antivirus y los almacenes físicos de datos tendrán vigilancia permanente.

El modelo propuesto tiene el potencial de ser disruptivo, en el sentido de que traerá al mercado la apertura de precios de los proveedores, un aspecto hasta ahora inédito. El manejo transparente de esta actividad masiva, que se suma a la gestión responsable de las calificaciones de los proveedores y la protección de datos personales tenderá a sofisticar al mercado. Cabe añadir que la transparencia de precios es algo que genera aún mucha resistencia en la vertical.

Como sucedió con el servicio de taxis, la plataforma multilateral propuesta podría ser la solución en la que se registren todos los proveedores de eventos sociales, y la plataforma que los usuarios usen siempre que tengan un evento en puerta.

Como se puede contemplar, esta propuesta aboga por la creación de una solución global para un mercado desatendido, mediante la innovación de valor (Kim & Mauborgne, 2004).

Contestando las cuatro preguntas de la innovación de valor, se concluye:

- Variables a eliminar de las que el sector da por sentadas: la propuesta no tiene una cartera de oferta fija ni única de proveedores, eliminará la tercerización de contactos y las cuotas de pago, así como la publicación de perfiles sin RUC.
- Variables a reducir: La edad a contratar de las personas, a partir de los 26 años.
- Variables a aumentar: Oferta de otros servicios y proveedores, cláusulas contractuales, canales de comunicación y descripción de servicios o productos.
- Variables a crear: Aplicación móvil, siguiendo las tendencias del mercado global; algoritmo para contar con tres paquetes todo incluido según los gustos y preferencias del usuario. La solución además será la primera en ofrecer un tabulador de precios transparente.

Asimismo, se visualiza que la propuesta que se plantea en este documento, por sus características, se trata de una innovación incremental (Sánchez et al, 2006), pues el producto no es precisamente nuevo en el mercado, sino que añade ítems que resultan más valiosos para los grupos vinculados.

La propuesta de solución se ha nombrado como Yupi. Se pretende que esta plataforma cambie la dinámica de consumo en la organización de eventos. Yupi es un producto asociado a servicios.

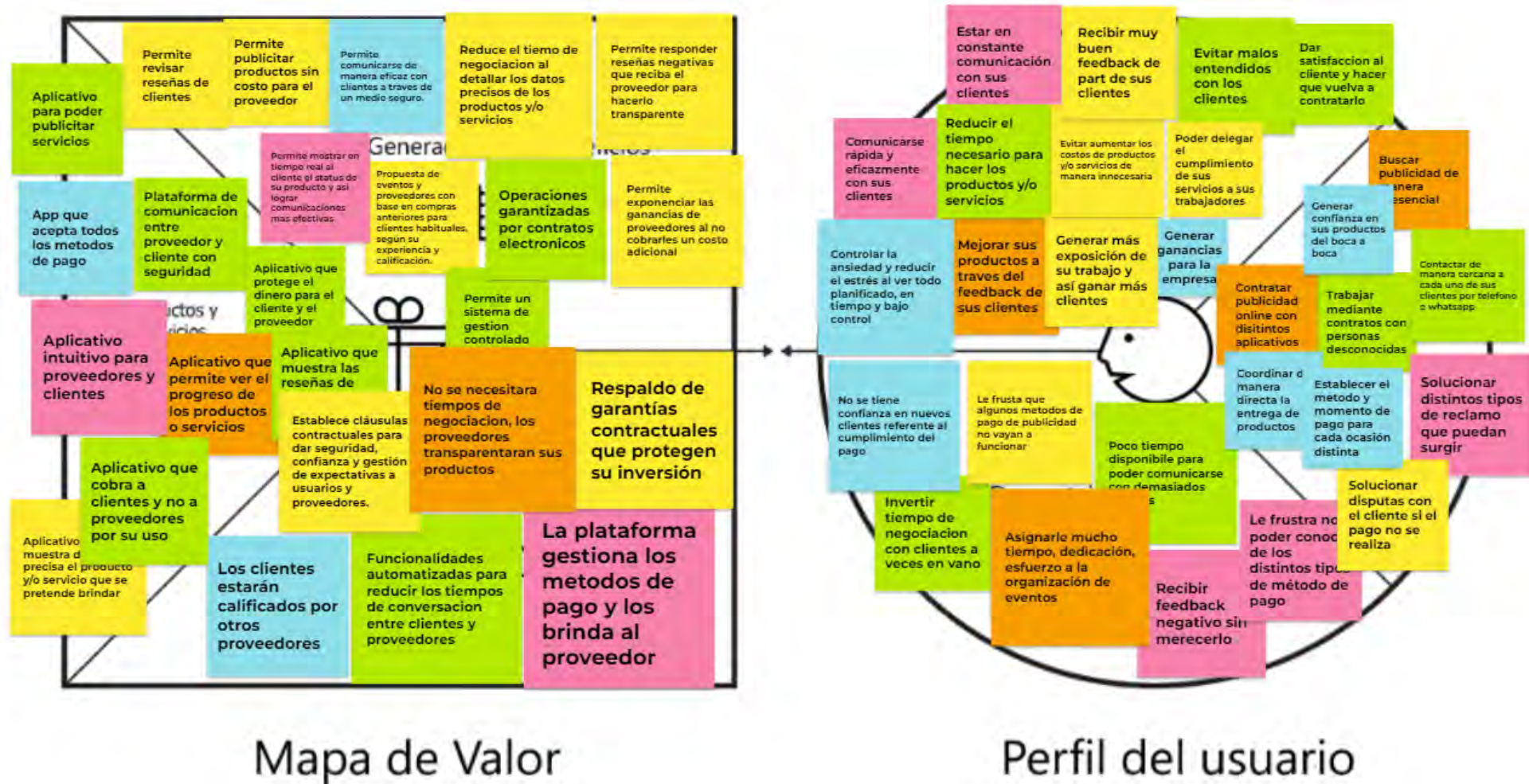
4.4. Propuesta de valor

Atributos de la propuesta de valor

Con apoyo del lienzo de propuesta de valor (Figura 5) se determinaron los atributos de la propuesta de valor de Yupi. Para esto se resolvieron las frustraciones no atendidas de los usuarios y, por ende, se crearon beneficios para ellos.

Figura 5

Propuesta de valor



Tareas o trabajos del usuario

Describen las actividades que los usuarios intentan resolver. Resultado de la investigación, se obtuvo que el usuario debe invertir tiempo y energías en encontrar productos y servicios (local, catering, sonido, entre otros), de acuerdo con los gustos y preferencias de la persona agasajada o sus expectativas para festejar a su mascota. Para ello realiza una *check-list* esperando no tener que hacer compras a última hora. Como no suele suceder que haya precios transparentes, su inversión de tiempo se incrementa a días e incluso meses y, una vez que obtiene esta información, la compara y toma una decisión, confiando en su instinto, a falta de calificaciones en ciertas redes sociales.

Ahí no terminan sus tareas, sino que inicia otra parte del proceso: debe entablar comunicación de contratación del servicio y monitoreo, esto suele suceder por distintos medios sociales para cada proveedor.

Alegrías

Las alegrías son aquellas que se refieren a los resultados y beneficios que anhelan los usuarios: el usuario desea ser feliz o ver feliz a la persona agasajada; además busca tener más tiempo para destinarlo a disfrutar su evento o compartir en familia; el usuario espera encontrar diversas opciones de productos o servicios, a precios que se ajusten a su presupuesto y con proveedores confiables; el usuario desea sentirse tranquilo emocionalmente sobre el evento que realiza y cumplir con sus expectativas y las de sus invitados.

Frustraciones

Son todas aquellas circunstancias que molestan o motivos que impiden al usuario resolver sus tareas. Las frustraciones identificadas son las siguientes: contar con poco tiempo y pocas energías para organizar el evento; no tener métodos útiles de sumar a otros colaboradores a la organización y gestionarla; al usuario le frustra la falta de información

transparente; le frustra tener poco conocimiento sobre lo que realmente necesita, los proveedores y los precios, y, finalmente, le frustra haber tomado malas decisiones que lo hagan ver como un mal anfitrión frente a sus invitados.

Creadores de alegrías

Son aquellos ítems ideados cómo las soluciones, es decir, creadores de alegrías para el usuario, considerando sus problemas, dolores y frustraciones. Las alegrías que se crean con Yupi son: ahorro de tiempo del usuario en la compra de productos y servicios para organizar su evento en minutos, incluso personalizado; facilitar la organización de reuniones o fiestas, de manera que el usuario se sienta tranquilo y menos estresado con el servicio que recibirá y brindará a sus invitados; ahorro en costos debido a la oferta diversa de productos y servicios con precios transparentes; generación de relaciones de confianza entre el usuario y los proveedores de servicios para eventos, con el *preview* de calificaciones de proveedores.

El usuario de Yupi además podrá compartir su evento con otros organizadores colaboradores y generar un historial de usuario, con el que podrá compartir información de recomendaciones.

Aliviadores de frustraciones

Son aquellas que detallan cómo las soluciones alivian las frustraciones del usuario. Yupi propone una experiencia amigable, práctica y sencilla en la organización de reuniones o fiestas; garantía de calidad de los servicios que ofrecen los proveedores registrados en la aplicación, con cláusulas protectoras de su inversión; alternativas de acuerdo con sus patrones de consumo y, finalmente, podrá reducir su ansiedad y estrés al hacer seguimiento en línea de los proveedores y servicios contratados.

Encaje

Las necesidades de los usuarios se ven satisfechas por la propuesta de valor de esta solución, ya que el usuario desea encontrar productos y servicios rápidamente, de manera accesible y confiable, en especial con la posibilidad de comparar precios.

Yupi se centra en los dolores del usuario y del proveedor, y principalmente en sus deseos: los usuarios tendrán información especializada a la mano para organizar sus eventos con orientación y alianzas; podrán hacer seguimientos en vivo de cada pedido contratado, reduciendo la ansiedad que genera no tener las situaciones bajo control, y los usuarios podrán dedicar su tiempo libre a las actividades que anhelan, pues se delega la mayor parte de las tareas de la organización de eventos a Yupi, que, por cierto, será una aplicación móvil por practicidad y hábitos generacionales del público objetivo. Ninguna otra plataforma de eventos ofrece un sistema operativo móvil, todas funcionan a través de páginas web.

4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Para el producto mínimo viable se tomó en cuenta que este debía contar con las funcionalidades básicas y requisitos mínimos detallados por usuarios y proveedores; generar valor y lograr atraer a ambos grupos en su fase inicial, al cubrir sus dolores latentes (ESAN, 2022).

Es importante señalar que Yupi está diseñado con base en la misión, visión y valores que se detallan a continuación:

Misión

Fomentar el trabajo formal para que las y los proveedores, así como su equipo de trabajo, incrementen sus ingresos y tengan una mejor calidad de vida. De esta forma además se garantiza la entrega de valor en cada servicio.

Visión

La autorregulación ética y socialmente responsable en la economía colaborativa fortalecerá a las comunidades, Yupi busca contribuir al crecimiento de los emprendimientos peruanos.

Valores

Inclusión, responsabilidad y correspondencia.

Una vez descrito lo anterior, nótese que el producto mínimo viable se elaboró con el objetivo de transmitir confianza al momento de usar la aplicación, mostrar la diversidad de servicios con imágenes y videos de buena calidad, calificación de proveedores y comentarios de clientes en tiempo real a las consultas de los usuarios.

Para el desarrollo del PMV se trabajaron tres etapas desde el prototipado: en el primer *sprint* se elaboró un modelo ágil de forma digital, donde se incluyeron las características de la solución propuesta. Se consideró un diseño llamativo, didáctico y con una estructura que facilitara al usuario diferentes alternativas de proveedores, según su perfil (presupuesto, fecha, número de invitados, entre otros), y las categorías de servicios seleccionadas para el evento.

La primera pantalla corresponde al registro del usuario en la aplicación, luego de ello se muestran los principales servicios requeridos para un evento (local, comida, música, entre otros), elementos que el usuario puede contratar. En seguida, se carga un listado de proveedores disponibles de acuerdo con la fecha del evento, con su respectiva calificación, además de opiniones de otros usuarios con archivo histórico sobre otros eventos atendidos.

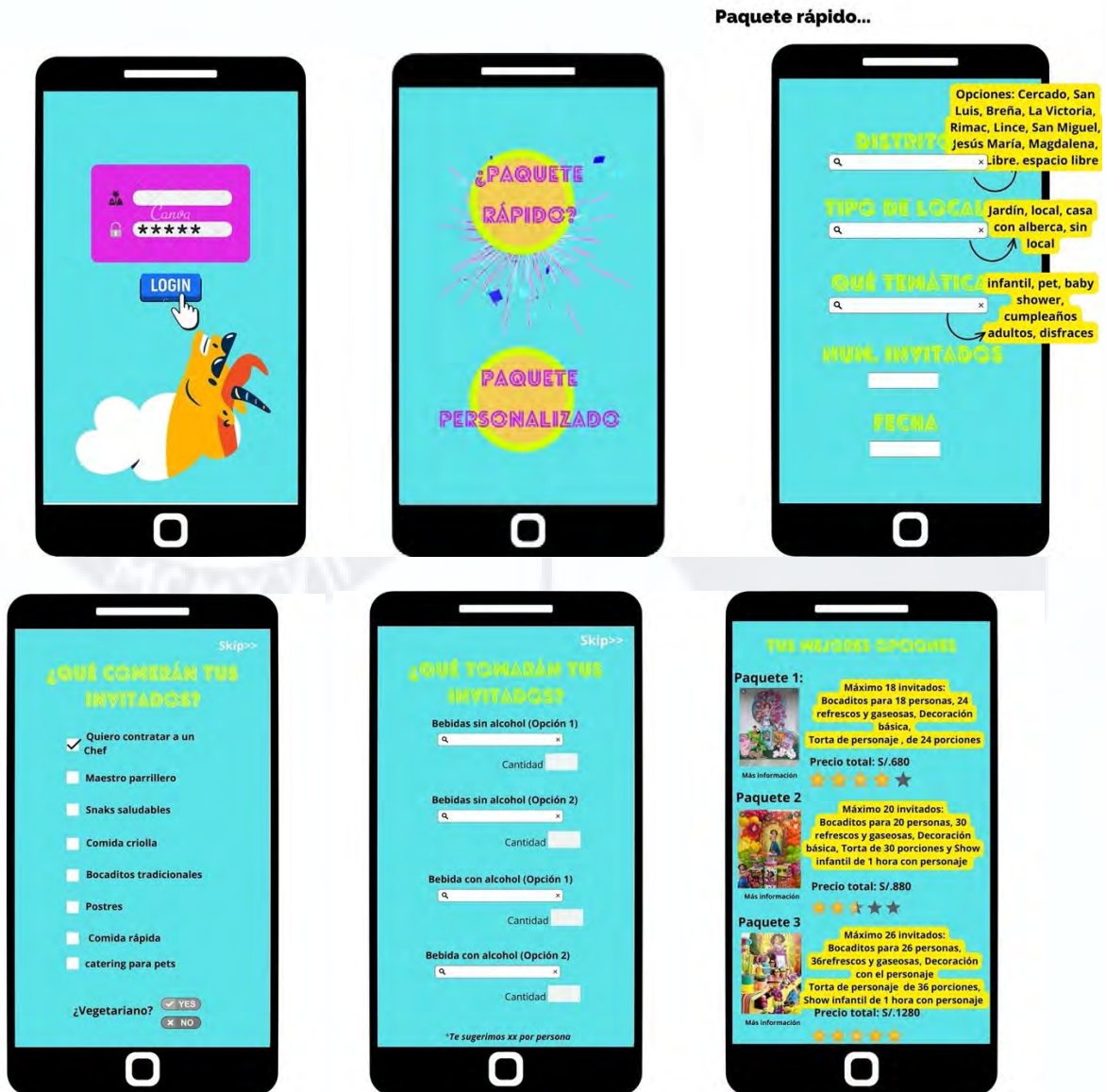
En la última pantalla se ve el importe a pagar (costo de servicios contratados y comisión) y los diferentes medios de pago.

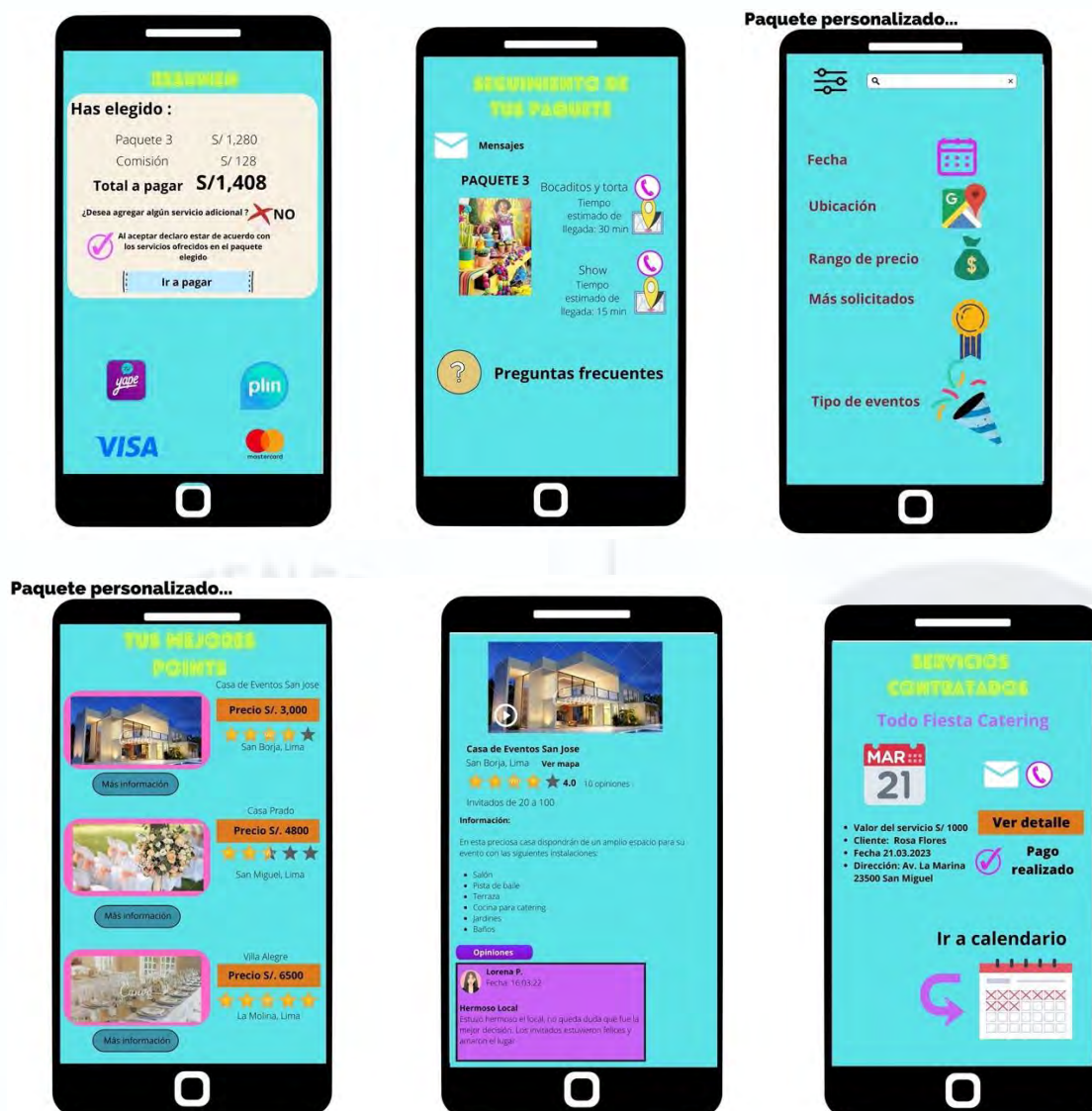
Para los proveedores, por su parte, se muestra la posibilidad de que reciban notificaciones sobre consultas y contrataciones en su perfil. Para ellos se diseñó un calendario

con el detalle de los servicios contratados, los datos del cliente (nombre, dirección, mapa de evento, entre otros) y el estatus de sus pagos (ver Figura 6). También se simula una opción para que los usuarios escojan libremente el paquete que más se ajuste a sus preferencias.

Figura 6

Prototipo ágil





Para el segundo *sprint* se lanzó una encuesta digital que fue respondida por 151 personas. De estas, 133 calzaron con el rango de personas radicadas en Lima Metropolitana, de los NSE B, de entre 26 y 45 años (88.07 %).

Además, en esta encuesta se observó que al 86 % de los encuestados estaban interesados en una solución digital que les ayude a organizar sus fiestas. Otro hallazgo importante es que un 71 % de encuestados prefiere hacer sus búsquedas y compras por celular, versus un 29 % que prefiere hacerlo a través de su computadora.

Los principales eventos que realizan los encuestados son cumpleaños, seguido de *baby shower* y despedida de soltera, específicamente.

En el tercer *sprint* se elaboraron, con mayor detalle, las principales funcionalidades y vistas de la plataforma, tanto para clientes como para proveedores. Para los primeros se incluyó el tablero organizador y el seguimiento en línea de los proveedores y para los segundos se realizaron mejoras como incluir un historial de servicios, la ubicación de los clientes y la gestión de pagos.

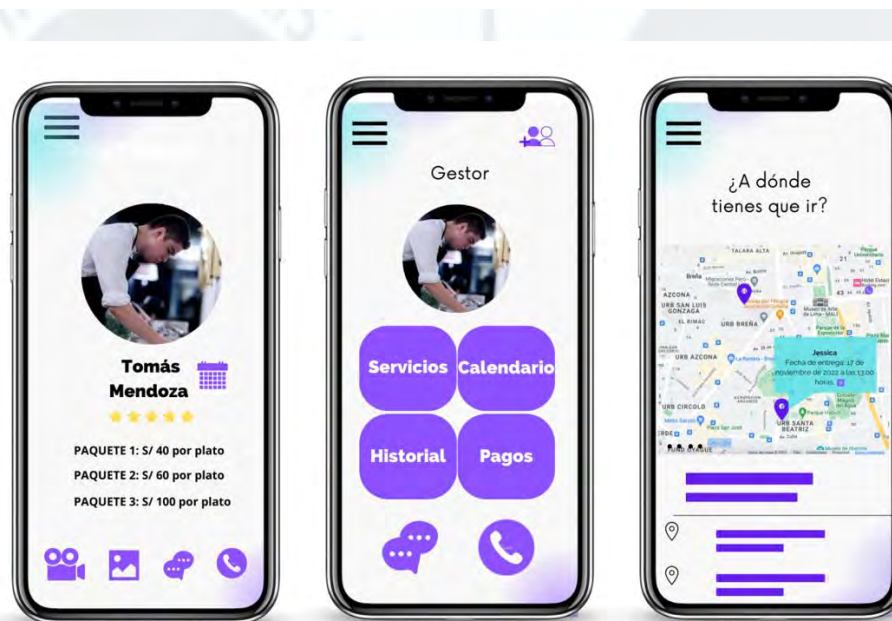
Una vez finalizado, se realizaron entrevistas mostrando el prototipo. Con el *feedback* recibido (ver Lienzo Blanco de relevancia, en el Apéndice I) se incorporaron nuevas mejoras a Yupi, algunas de ellas fueron incluir vídeos de servicios previos y fotos bien detalladas de los servicios ofrecidos, opción de preguntas frecuentes para abordar temas como cancelaciones y gestión de reclamos, entre otros (ver Figura 7).

Figura 7

Producto Mínimo Viable (PMV)







Este capítulo, en resumen, detalla el proceso de ideación y diseño de la solución a través de la metodología del *design thinking*. Se presentaron los atributos de la propuesta de valor y se analizó el porqué de su potencial disruptivo. Finalmente, se abordó el diseño del producto mínimo viable con el uso de diversos *sprints* para cubrir las necesidades o funcionalidades básicas requeridas para agregar valor a los usuarios y proveedores de Yupi.

Capítulo V. Modelo de Negocio

5.1. Lienzo del modelo de negocio

En el Lienzo del modelo de negocio (Figura 8) se precisa con mayor detalle la función intermediaria de Yupi entre usuarios y proveedores en la organización de eventos. Como se ha mencionado, para fomentar la formalidad y la creación de empleos bajo condiciones dignas, Yupi solo acepta registrar perfiles de emprendimientos constituidos con Registro Único de Contribuyentes, RUC, por sus siglas; esta restricción, en paralelo, abona en la confianza de las personas usuarias.

En línea con lo anterior, Yupi difundirá, de manera sencilla, información al respecto de las formas disponibles de tributación (Decreto Legislativo N° 1525), consolidación de Mypes (Ley N° 28015) y registro de propiedad intelectual como marcas, patentes, propiedad industrial y derechos de autor (Ley N° 1033 y Ley N° 30018).

Los usuarios se benefician con el *software* de Yupi pagando una comisión por los servicios contratados al finalizar su transacción. Las funciones de valor que se incluyen en la comisión son:

- El algoritmo de procesamiento de datos, por el que reciben tres opciones de combos aleatorias, todo incluido, en minutos.
- Tablero tipo *kanban* para la organización de su fiesta.
- Función de compartir el tablero con otros usuarios u organizadores colaboradores, para sumar terceros en la organización.
- Medios de pago diversificados: Yape, Plin y tarjetas de crédito y débito.
- Función de división de pago entre todos los usuarios organizadores del evento.
- Consejos para la organización de las fiestas.
- Historial del usuario.

- Cláusulas de seguridad y garantía de cumplimiento.

Para los proveedores, Yupi ofrece las siguientes funciones de valor:

- Registro de perfil de usuario con fotos y videos de sus servicios o productos en alta calidad.
- Organizador en calendario para gestión de sus proyectos al día.
- Cuenta compartida con colaboradores de su empresa.
- Dos canales de comunicación, estos son para mensajes de texto y llamadas, con posibilidad de hacer videollamadas.
- Geolocalización con formulario básico para que sus clientes sepan la fase del proceso en la que se encuentran.
- Gestor de clientes y disposición de *chatbots*.
- Cláusulas y políticas de garantía sobre el cuidado de sus bienes en arrendamiento, pago oportuno y seguro de sus servicios.
- Recojo del 100 % del pago del servicio por anticipado, este les será entregado una vez que concluya su servicio.

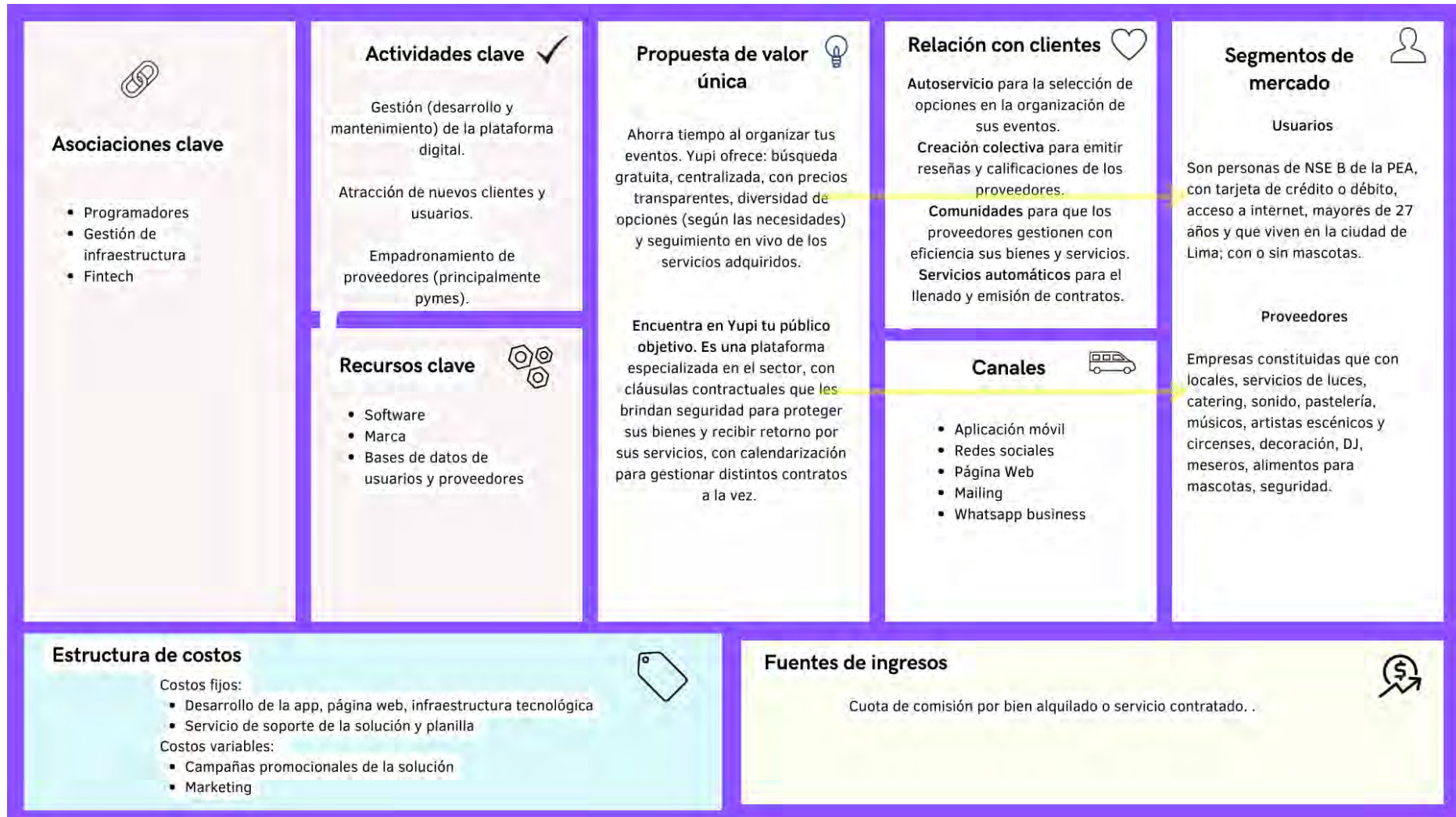
Los costos fijos de la organización son el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil y la página web, así como la planilla. Los costos variables se conforman por las campañas promocionales de la solución, en otras palabras, por el marketing.

Se puede apreciar también, en el lienzo descrito en este apartado, que la propuesta de valor guarda relación con la fuente de ingresos y los usuarios objetivo.

El principal interés de este negocio es colocar a los interesados en los servicios de Yupi al centro y escuchar sus necesidades, esto para darle consistencia a la organización, así como brindarles herramientas a los proveedores para que desarrollen su trabajo sin invertir en esta tecnología.

Figura 8

Lienzo del modelo de negocio de Yupi



5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

Para obtener la viabilidad financiera del proyecto se tomaron en cuenta los costos fijos y variables de la empresa (ver detalle en capítulo 6.3). Estos valores permiten hacer las validaciones del modelo de negocio al estimar el valor actual neto de los flujos proyectados para los siguientes 5 años. Lo anterior con los indicadores que se detallan a continuación.

El WACC considerado fue de 14.119 %, el TIR de 126.57 % y el VAN de \$1'128,616.97.

El valor actual neto indica que, al ser mayor que cero, el proyecto es rentable y proporciona a los inversionistas un valor más atractivo que el mínimo que pueden requerir. Es decir, este es un proyecto satisfactorio.

En este cálculo se considera el K_d y K_s , es decir, el costo de oportunidad de los inversionistas (más detalle en el capítulo 6.3), según la metodología CAPM y la cantidad de inversión de accionistas internos, externos y financiación de los bancos.

Con el análisis conjunto de estos valores, así como con el flujo de ingresos y egresos de la empresa y los demás cálculos desarrollados en el capítulo 6.3, se puede dar sustento a la viabilidad económica del proyecto de Yupi como empresa.

5.3. Escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio

El modelo de negocio de Yupi requiere de una cuantiosa inversión inicial (ver análisis del subcapítulo 6.3.1), para desarrollar la aplicación móvil así como para realizar el pago de activos no corrientes. Sin embargo, una vez que incrementa el número de usuarios registrados en la *app*, con el paso del tiempo, el costo de ventas o administrativo no tendrá impactos.

Así, según lo observado en el Apéndice G, la ganancia neta del negocio irá incrementando año tras año, en medida del incremento de los usuarios.

Es importante precisar que en estas proyecciones se considera como mercado objetivo el conformado por un 13.41 % del total de personas que realizan eventos, de NSE B y que tenga una edad de entre 26 y 45 años, que además se encuentren bancarizados y tengan preferencia por el uso de plataformas digitales para organizar eventos.

Como último punto, esta solución ha sido plasmada para ser utilizada en los primeros 5 años en la capital del país, no obstante, se planea una expansión del negocio a las demás provincias para beneficiar a más usuarios y proveedores, e incrementar las ganancias netas del negocio.

Yupi es un modelo de negocio escalable, en medida de que su modelo impulsa, actualiza y fortalece los siguientes atributos: implica a una comunidad conformada por grupos que se necesitan, y son públicos y comunicados; también la posibilidad de conquistar un entorno fuera de las fronteras nacionales; por el diseño de un algoritmo de recomendación; por la disposición de activos externos, principalmente al contar con proveedores para cada servicio; por el compromiso para generar *engagement* a través de la comunicación efectiva entre la comunidad con Yupi, y para recibir el *feedback* con el compromiso de transformación; por una interfaz que automatiza el flujo de trabajo de los proveedores; por el pensamiento de experimentación en el liderazgo; por permitir la autonomía entre los grupos de los dos lados y por haberse diseñado para ser social (Ismail, 2016), además de impulsar las transacciones a demanda.

5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

La tasa de desempleo en 2021 fue de 7.8 % (INEI, 2022), En otras palabras, 417,200 personas buscaron trabajo de manera activa en Lima Metropolitana. A este panorama se suma la brecha de género, que, según datos de la ONU, en todo el mundo se sitúa en un 23 % y, si no se toman medidas, se necesitarán otros 68 años para lograr la igualdad salarial.

La tasa de participación de las mujeres en la población laboralmente activa en el Perú es del 63 %, mientras que la de los hombres es del 94 %. Entre 2016 y 2030, se necesitan 470 millones de puestos de trabajo en todo el mundo para aquellos que van a acceder por vez primera al mercado laboral.

Por sus características, desde el proceso de ideación, Yupi podría impulsar la gestión laboral de poblaciones vulnerables. Los trabajos remotos además son inclusivos de estas poblaciones, al no requerir desplazamiento físico por los espacios de la ciudad.

Con la economía colaborativa, en donde se intercambian bienes y servicios de distintos oferentes y se conectan los usuarios, se estima que, en un aspecto, se incluye a las mujeres a la generación de ingresos debido a la flexibilidad que involucra, además, bien usado, puede impulsar una reducción de barreras en la participación del mercado laboral y ofrecer la oportunidad de trabajar para diferentes clientes y proyectos sin necesidad de grandes inversiones (CEPAL, 2019).

Con análisis previo de responsabilidad social en la cadena de valor, según un mapeo y valoración de *stakeholders* de la solución que se ofrece, el algoritmo de Yupi impulsará, por cada combo aleatorio, a una empresa constituida por proveedores vinculados con alguna de las categorías de población vulnerable.

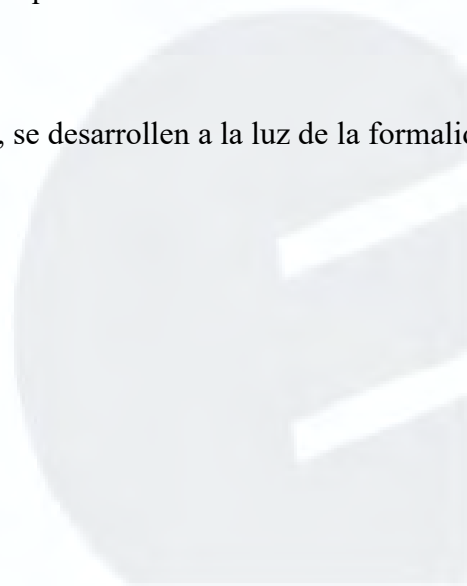
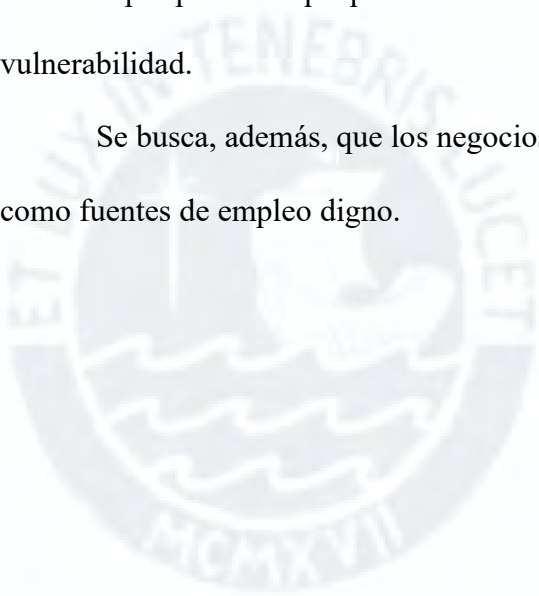
La operación de Yupi contribuye con las metas 8 y 10 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015): Trabajo decente y crecimiento económico y Reducción de las desigualdades.

El primero es atendido desde el la búsqueda del fomento e impulso a la formalidad y, sobre el segundo punto, Yupi contribuye indirectamente con la meta 10.2, que señala que ‘De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición’ (ONU, 2015).

La presente propuesta de valor se desarrolla a partir de un vínculo de confianza entre usuarios, proveedores y plataforma.

En conclusión, esta propuesta además de ser financieramente viable, pues ofrece una tasa interna de retorno de 126.57 %, con un valor actual neto de \$1'128,616.97 dólares, es escalable, al contar con los elementos indispensables para su expansión, como la demanda y los grupos bien definidos que se unen por interés, y es socialmente sostenible, al darle una plataforma de crecimiento a los negocios locales, con mayores oportunidades para aquellos liderados por personas que pertenecen a comunidades que entran en situaciones de vulnerabilidad.

Se busca, además, que los negocios, a su vez, se desarrollen a la luz de la formalidad como fuentes de empleo digno.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

Los criterios que validan a Yupi como una solución deseable, factible y viable están detallados en este capítulo.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Para validar la deseabilidad de Yupi se definieron las hipótesis de deseabilidad. Para esto se consideró como base la propuesta de valor antes expuesta. Además, se validó que las hipótesis planteadas cumplieran con las siguientes características:

- Comprobación. Debe ser posible determinar su veracidad.
- Precisión. Es imprescindible que se concluya su realización en un contexto determinado.
- Discreción: Requiere enfocarse en un solo argumento a analizar.

Por otro lado, con la finalidad de clasificar las diversas hipótesis de acuerdo con su prioridad, se desarrolló la matriz de priorización de hipótesis, en la que se evaluaron los siguientes indicadores:

- Criticidad. El rango de valoración considerado fue de 1 (nada crítica) a 10 (muy crítica), esto para el modelo de negocio propuesto.
- Confiabilidad. El rango de valoración fue de 1 (no confiable) a 10 (muy confiable).
- Factibilidad de prueba. El rango de valoración fue de 1 (poco factible) a 10 (muy factible), esto para la realización del experimento asociado a la hipótesis en mención.

Luego de realizar la valoración de cada hipótesis, considerando los indicadores definidos, se llevó a cabo su organización con base en el puntaje obtenido. En la Tabla 2 se listan las hipótesis iniciales.

Tabla 2*Jerarquización de las hipótesis iniciales*

Hipótesis Inicial	Criticidad	Confiabilidad	Factibilidad	Puntaje total
H1: Creemos que los clientes de Yupi estarán dispuestos a pagar un 8 % a más del costo del servicio como comisión de venta	10	6	10	26
H4: Creemos que los usuarios de Lima moderna contratarán servicios para organizar sus eventos, mediante la plataforma Yupi	10	6	10	26
H6: Creemos que los clientes de Yupi desean obtener combos aleatorios, con base en sus necesidades de eventos a organizar	9	6	8	23
H5: Creemos que los proveedores de Yupi desean una plataforma digital especializada donde puedan mostrar su catálogo de productos y servicios, para atraer más clientes	9	5	8	22
H2: Creemos que los usuarios requieren información en tiempo real de los proveedores	8	6	7	21
H3: Creemos que los usuarios buscan proveedores de confianza	7	6	8	21
H7: Creemos que los usuarios buscan transparencia de precios de los proveedores	8	6	7	21
H8: Creemos que los usuarios buscan opciones novedosas que se ajusten a sus gustos	7	6	6	19
H9: Creemos que los usuarios disponen de poco tiempo para buscar proveedores	6	6	7	19
H10: Creemos que los usuarios no tienen gran conocimiento o información respecto a alternativas de proveedores	6	6	6	18

Una vez identificadas las hipótesis más relevantes de deseabilidad para la idea de negocio de Yupi, se seleccionaron las tres primeras hipótesis para su validación. En esta tarea se definieron las tarjetas de prueba (*strategyzer*). Estas permiten realizar la evaluación.

En la tabla 3 se muestran los parámetros definidos en las tarjetas de pruebas que se usaron para validar cada hipótesis.

Tabla 3

Resumen de las tarjetas de pruebas para la validación de Yupi

Hipótesis Inicial	Prueba	Métrica	Criterio
H1: Creemos que los clientes de Yupi estarán dispuestos a pagar más del 8 % del costo del servicio como comisión de venta.	Aplicaremos una encuesta para conocer la disposición a pagar de los usuarios.	El porcentaje del costo del servicio.	El 30 % de los encuestados indica que está dispuesto a pagar más del 8 % del costo del servicio, como parte de una comisión.
H4: Creemos que los usuarios de Lima moderna contratarán servicios para organizar sus eventos, mediante la plataforma Yupi.	Aplicaremos una encuesta para conocer la predisposición de los usuarios a organizar sus eventos a través de una aplicación.	El porcentaje de predisposición de los usuarios al uso de la plataforma Yupi.	Más del 50 % de los encuestados indican que están dispuestos a organizar sus eventos a través de una aplicación, brindando una valoración igual o mayor a 8, en un rango de 0 (no me interesa) a 10 (me encantaría).
H5: Creemos que los proveedores de Yupi desean una plataforma digital especializada donde puedan mostrar su catálogo de productos y servicios, para atraer más clientes.	Aplicaremos una encuesta para validar la disposición de los proveedores de usar una plataforma digital.	El porcentaje de aceptación de los proveedores dispuestos a usar una plataforma digital.	El 60 % de los encuestados indica que están dispuestos a usar la plataforma digital para brindar sus servicios y productos, brindando una valoración igual o mayor a 4 (en un rango de 0 a 5).

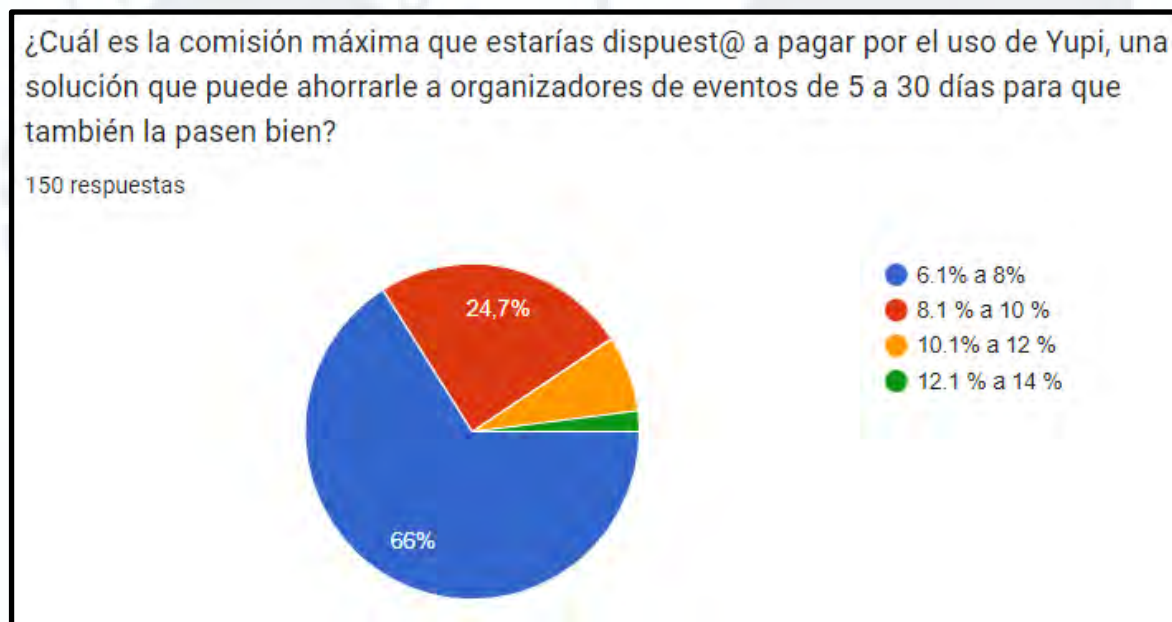
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para validar las hipótesis planteadas, se llevó a cabo una encuesta al público objetivo que recoge la opinión y percepción de los encuestados respecto de la alternativa de solución propuesta, es decir, Yupi, un aplicativo móvil que facilita la organización de eventos sociales en Lima metropolitana y, a la vez, esto permitió validar las hipótesis seleccionadas en el ítem anterior, identificando la tendencia del público encuestado respecto a las hipótesis o su variación y la magnitud en su defecto.

En el Apéndice K se muestra la encuesta y su respectiva ficha técnica, que, luego de su realización, brindó los resultados que se detallan en los siguientes párrafos.

Para analizar la hipótesis-1 se tomó en cuenta la pregunta que se muestra en la Figura 9, la cual permitió conocer la predisposición de las personas a pagar una determinada comisión por la transacción a realizarse desde la aplicación. Los resultados mostraron que el 34 % de encuestados está dispuesto a pagar más del 8 % del monto total de la transacción. Inicialmente se planteó, en la hipótesis, que más del 30 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar más del 8 % de costo del servicio. De esta forma, se concluye que la hipótesis se ha cumplido satisfactoriamente.

Como parte de las acciones y decisiones, se consideró el valor del 8 % de comisión, monto que se toma en cuenta dentro de los cálculos del plan financiero.

Figura 9*Métrica para validar la hipótesis 1*

Para realizar el análisis de la hipótesis-4 se consideraron los resultados de la Figura 10, en la que se observa que alrededor del 59 % de encuestados manifiesta una disposición para organizar sus eventos a través de una aplicación con determinadas características, por lo que se cumple, de nuevo, satisfactoriamente la hipótesis planteada.

Por lo tanto, como parte de las acciones y decisiones, corresponde la implementación de la solución con las características mencionadas, Yupi, dada la aceptación del público objetivo.

Figura 10

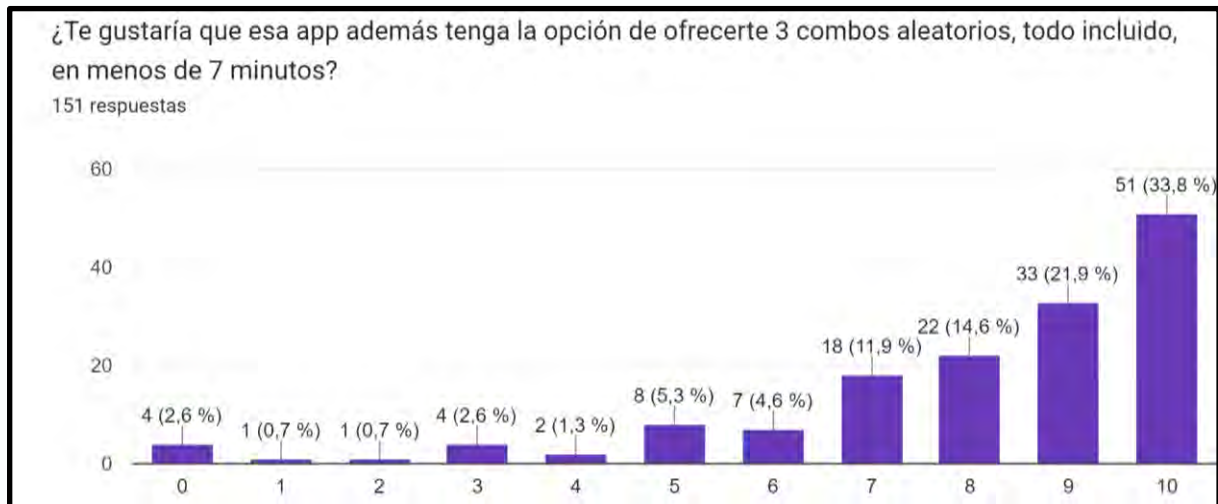
Métrica para validar la hipótesis 4



Por otro lado, durante el análisis y constatación de la hipótesis-6, se consideró el resultado de la Figura 11, donde se pretende validar la necesidad y aceptación por parte de los usuarios de contar con la opción de formar combos aleatorios, todo incluido, basados en ciertos requerimientos que registrarán a través de un formulario. Una opción que implica una inversión de minutos de tiempo. Sobre esto, se puede observar que hay alrededor de 70 % de encuestados que valoran con una calificación mayor o igual a 8 esta funcionalidad, corroborando la hipótesis planteada.

Figura 11

Métrica para validar la hipótesis 6



Finalmente, para realizar el análisis de la hipótesis-5, se tomó en cuenta el resultado de la pregunta que se muestra en la Figura 12, en la que se pretende validar la disposición de los proveedores a mostrar sus productos o servicios a través de la plataforma digital, con la finalidad de atraer más clientes, y cuyos resultados corroboran la hipótesis planteada.

Por lo anterior, se decide implementar la solución con las características apreciadas por los proveedores.

Figura 12

Métrica para validar la hipótesis 5



6.2. Validación de la factibilidad de la solución

6.2.1. Plan de mercadeo

Los objetivos generales del plan de mercadeo responden a tres grandes fases que se proyectan para la consolidación del posicionamiento de marca en cinco años.

6.2.1.1. Segmento de mercado. El público objetivo de Yupi, bajo la categoría de usuarios, está conformado por personas mayores de 26 años, con cuentas activas en el sistema financiero y pertenecientes al sector económico B.

En un ejercicio de segmentación aún mayor, para tematizar las campañas publicitarias, se observa, a través de la aplicación de 151 encuestas, que las personas en un rango de edad de entre 32 a 45 años son las que más realizan eventos al año.

Con base en la segmentación por variables psicográficas (Fernández, 2008), que tienen que ver con el ciclo de vida familiar, personalidad y clase social, se definió que la publicidad estará orientada a tres diferentes grupos: el de las personas solteras autosuficientes, a las que les importa comparar precios y calificaciones, y viven en un departamento fuera de la casa de sus padres, identificados bajo la frase de “si organizo una

fiesta, es importante para mí la buena impresión que doy como anfitrión”; el de las personas familiares, detallistas y sociales, que tienen 1 o 2 hijos, que cuentan con casa familiar o un espacio de dinámica familiar y que se identifiquen con la frase “lo que más me importa de las fiestas y eventos es ver felices a mis seres queridos” y, finalmente, el grupo conformado por las personas prácticas que prefieren hacer pagos compensatorios por tiempo no invertido como un servicio, los identificados con la frase “un buen servicio es aquel práctico, rápido y que ofrece soluciones ante imprevistos; no me deja preocupaciones”.

6.2.1.2. Propuesta única de venta. Luego de analizar los grupos segmentados del mercado objetivo, Yupi se posicionará bajo las siguientes propuestas: “Todo lo importante sucede en compañía” y “Tono en fácil, diviértete”, ambas vestidas con elementos que apelen al cuidado, al sentimentalismo, la otredad y la colectividad. El objetivo es que los usuarios comprendan que Yupi hace la tarea por ellos y que su única ocupación debe ser disfrutar de los otros y divertirse.

6.2.1.3. Estrategia y mix de medios. La primera fase inicia con el lanzamiento de Yupi (la comunicación de la propuesta de valor), esta tiene el objetivo de captar tanto proveedores como usuarios, con correlación. Su duración es de 12 meses y para ella se ha liberado el presupuesto de 180,000 soles, exclusivos para acciones publicitarias (Google ads, Facebook, Youtube, impresión de logos y QR), fuera de los pagos de la persona gestora de marketing y de la persona que gestione los medios sociales.

Las acciones de crecimiento están sujetas a la captación de proveedores. En estos primeros doce meses se espera conseguir 2,953 usuarios. Las acciones concretas se muestran en la Tabla 4.

Cabe mencionar que los contenidos en los distintos medios sociales, desde el primer momento, tendrán estrategias de posicionamiento orgánico SEO, esto como una inversión a largo plazo.

Tabla 4*Primera Fase*

Primera fase – 12 meses	
Gestor de <i>marketing</i> . Persona encargada de socializar la solución e incorporar manualmente nuevos proveedores.	S/ 72.000,00
<i>Community manager</i> . Además de gestionar las publicaciones en nuestras cuentas de Instagram, Facebook y TikTok, y blog, será la persona encargada de gestionar los mensajes que nos lleguen a través de estos medios sociales. La persona gestora de marketing le dará indicaciones directas.	S/ 30.000,00
Inversión en Google ads y Facebook por palabras clave y zona; además de la edad y residencia del usuario.	S/ 30.000,00
Inversión en publicidad por Youtube, considerando la edición de videos publicitarios.	S/ 50.000,00
Impresión de logotipo y códigos QR para dejar en los puestos físicos de los proveedores.	S/100.000,00
Total S/282.000,00	

Al añadir a un proveedor a la plataforma, se colocará en su negocio físico el logo distintivo de Yupi, con un código QR que lleve directo al perfil del proveedor. Se trabajará además para tener presencia de Yupi en las propias redes sociales de los proveedores, es decir, bajo la modalidad de referidos. Para ello se impulsará la comunicación efectiva de los beneficios que pueden conseguir los proveedores al gestionar sus proyectos a través de la plataforma.

Para la siguiente fase (Ver Tabla 5), la del control de estrategia, se ha fijado el objetivo de corregir y mejorar la comunicación de la propuesta de valor. Para esta se han liberado 200,000 soles específicamente para publicidad (Google ads, Facebook, Youtube, impresión de logos, QR y manufactura de parantes estáticos y móviles). Entre los cambios, se

plantea un aumento de 300 soles en la compensación económica de la persona gestora de marketing y de 125 soles para la persona *community manager*. Se reduce sustancialmente el presupuesto SEM en espacios digitales, considerando la potencialidad SEO de los contenidos, y se destina presupuesto para el pago de publicidad en parantes estratégicos y móviles.

Tabla 5

Segunda Fase

Segunda fase – 12 meses	
Gestor de <i>marketing</i> . Persona encargada de socializar la solución e incorporar manualmente nuevos proveedores.	S/ 75.600,00
<i>Community manager</i> . Además de gestionar las publicaciones en nuestras cuentas de Instagram, Facebook y TikTok, y blog, será la persona encargada de gestionar los mensajes que nos lleguen a través de estos medios sociales. La persona gestora de marketing le dará indicaciones directas.	S/ 31.500,00
Inversión en Google ads y Facebook por palabras clave y zona; además de la edad y residencia del usuario.	S/ 10.000,00
Inversión en publicidad por Youtube.	S/ 40.000,00
Impresión de logotipo y códigos QR para dejar en los puestos físicos de los proveedores.	S/ 10.000,00
Pago de publicidad en parantes espectaculares estáticos y móviles.	S/140.000,00
Total S/307.100,00	

Finalmente, en la Tabla 6 se muestra la tercera fase, la cual tiene por objeto la consolidación de una cuota de mercado conformada por 21,855 usuarios y 204 proveedores. Para esta, la organización cuenta con 603,648.93 soles para publicidad (Google ads, Facebook, Youtube, logo, QR y parantes estáticos y móviles).

En esta fase de monitoreo y mejoras, la persona encargada de la gestión de marketing asumirá, al finalizar el tercer año de operaciones, un rol más comercial y de desarrollo del negocio. Brindará atención directa a los clientes. Además, la publicidad se concentrará en espacios digitales a manera de concentrar esfuerzos para mejorar los mensajes publicitarios.

Tabla 6

Tercera Fase

Tercera fase – 36 meses	
Gestor de <i>marketing</i> hasta los primeros 12 meses de esta fase.	S/ 79.380,00
<i>Community manager</i> . Además de gestionar las publicaciones en nuestras cuentas de Instagram, Facebook y TikTok, y blog, será la persona encargada de gestionar los mensajes que nos lleguen a través de estos medios sociales.	S/ 104.268,93
Inversión en Google ads y Facebook por palabras clave y zona; además de la edad y residencia del usuario.	S/ 120.000,00
Inversión en publicidad por Youtube.	S/ 160.000,00
Impresión de logotipo y códigos QR para dejar en los puestos físicos de los proveedores.	S/ 30.000,00
Pago de publicidad en parantes espectaculares estáticos y móviles.	S/110.000,00
Total S/603.648,93	

Producto. Yupi es una plataforma multilateral que conecta a proveedores formales del sector de servicios para fiestas y eventos con usuarios. Yupi se diferencia de su competencia porque es la única propuesta de solución que ofrece el servicio de intermediación entre proveedores y usuarios transparentando precios y garantizando la

concreción de los servicios a través de una aplicación móvil. Para garantizar el cumplimiento de las dos partes, se solicita el pago completo por adelantado y tanto usuarios como proveedores aceptan el contrato de garantías para ambas partes.

Precio. Yupi cobra una comisión que se refleja en el precio final para los usuarios. El servicio a los proveedores es gratuito como estrategia de fidelización.

Plaza. Yupi podrá descargarse desde Google Play Store, para dispositivos con sistema operativo Android, y también desde la tienda App Store de Apple para los dispositivos que cuentan con sistema operativo iOS. Además, contará con una página web y tendrá presencia en las redes sociales de Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok.

Promoción. Para posicionar a Yupi en la cultura limeña se destinarán 1'192,748.94 soles para gastos del departamento de *marketing*, esto para el periodo de 5 años, con la meta de ventas de haber conseguido 21,855 usuarios al finalizar ese quinto año.

6.2.2. Plan de operaciones

6.2.2.1. Diseño de procesos. A continuación, se resume el flujo del proceso (ver Figura 13):

-Desarrollo, implementación y optimización de la *app*. Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el despliegue de la aplicación móvil, además de su constante optimización con base en la cantidad de clientes y transacciones efectuadas.

-Captación de usuarios y proveedores. Es el proceso que incluye las diversas actividades realizadas para poder dar a conocer la solución (*app*), con la finalidad de captar a los usuarios y proveedores dentro del público objetivo.

-Evaluación de usuarios y proveedores. Comprende las actividades que permitirán identificar a los proveedores que cumplen con los estándares definidos dentro de la calidad trazada por la organización.

-Capacitación en el uso de la *app*. Esta operación consiste en la capacitación dentro del sistema que tendrán los usuarios para el uso y compra dentro del *app*, asimismo se indicará cómo hacer seguimiento de sus pedidos y cómo realizar consultas al equipo de Yupi y los proveedores. En el caso de los proveedores, incluye las capacitaciones online y presencial para poder facilitar el uso de sus bienes y servicios dentro del sistema, así como las indicaciones de cómo se realizarán los pagos para ellos.

-Adopción de la *app*. Proceso por el que los usuarios o proveedores tienen la capacidad de obtener la solución en sus dispositivos móviles, para esto se definen ciertos canales (exposición en las diversas tiendas digitales de aplicaciones).

-Operación. Es el proceso que involucra todas las actividades que se desarrollarán para garantizar el funcionamiento continuo de la aplicación, además del soporte hacia los proveedores en la resolución de alguna incidencia que se pueda presentar.

-Facturación. Comprende las actividades para cobrar la comisión a los usuarios y proveedores cada vez que los usuarios contratan sus servicios por medio de la aplicación móvil.

-Contabilidad. Comprende los registros de ventas y gastos que tendrá la empresa a lo largo de su existencia. Asimismo, es donde se pueden observar los estados financieros y libros contables.

-Operaciones TI. Comprende las actividades de soporte en tecnologías de la información, hacia el equipo de trabajo de la organización.

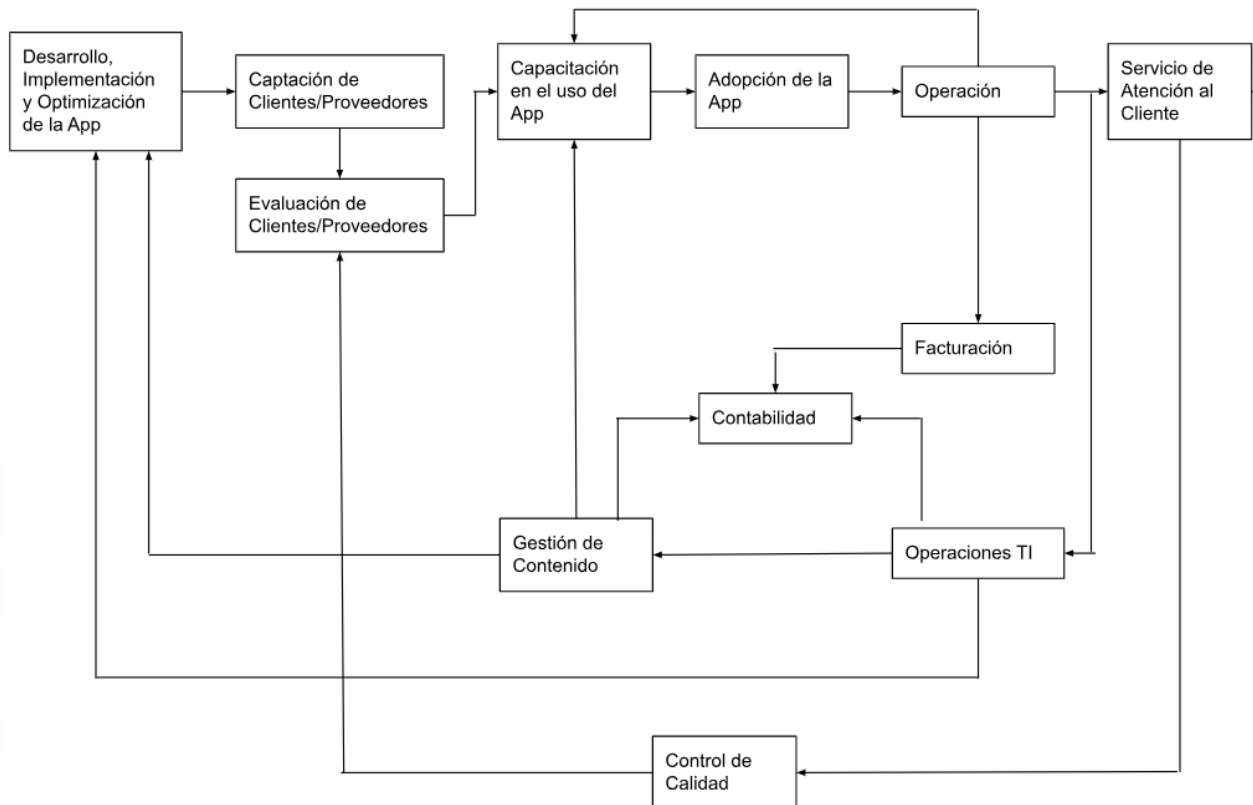
-Gestión de contenido. Comprende las actividades de elaboración, actualización y difusión de la solución y sus funcionalidades.

-Servicio de atención al usuario. Hace referencia a las actividades, ofertas y servicios por los que se reciben consultas, quejas y reclamos por parte de los proveedores y usuarios que hacen uso de la aplicación.

-Control de calidad. Proceso que incluye las actividades relacionadas al monitoreo de la calidad del servicio ofrecido. Para este punto se han diseñado KPI que permitirán el monitoreo de la calidad ofrecida, tanto a los usuarios como a los proveedores.

Figura 13

Flujo del proceso



6.2.2.2. Costo de operaciones. Las operaciones que se detallan en el capítulo 6.2.1, se pueden observar y comparar en la Tabla 7, en la que se añade una columna para gastos mensuales, subdivididos por la categoría de ‘Administrativos’, ‘Operativos’ y de ‘Marketing’.

Cabe destacar que para los primeros 5 años los servicios de asesoría legales y contables se tercerizan para reducir costos. Para los siguientes años de expansión, considerando el crecimiento estimado que tendrá la empresa, se ha decidido contratar el personal administrativo para estas labores.

Asimismo, las 4 personas administrativas que laborarán en la empresa, que a su vez serán los socios fundadores, recibirán un sueldo reducido en el primer año de funcionamiento para garantizar las futuras rentabilidades.

Tabla 7*Costos mensuales de operaciones para la empresa constituida*

Plan de operaciones	Tipo de Gasto	Cantidad de personas	Sueldo mensual Año 1	Sueldo mensual Año 2	Sueldo mensual Año 3	Sueldo mensual Año 4	Sueldo mensual Año 5
<i>Community Manager</i>	<i>Marketing</i>	1	S/ 2.500,00	S/ 2.625,00	S/ 2.756,25	S/ 2.894,06	S/ 3.038,77
Publicidad	<i>Marketing</i>	1	S/ 15.000,00	S/ 16.666,67	S/ 15.000,00	S/ 13.333,33	S/6.666,67
Administrador	Administrativo	4	S/ 2.000,00	S/ 3.000,00	S/ 6.000,00	S/ 9.000,00	S/ 12.000,00
Gestor de marketing	<i>Marketing</i>	1	S/ 6.000,00	S/ 6.300,00	S/ 6.615,00	S/ -	S/ -
<i>Business development</i>	Administrativo	1	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 6.945,75	S/ 7.293,04
<i>Outsourcing</i> contable	Servicio	1	S/ 1.500,00	S/ 1.575,00	S/ 1.653,75	S/ 1.736,44	S/ 1.823,26
Asesor Legal	Servicio	1	S/ 1.500,00	S/ 1.575,00	S/ 1.653,75	S/ 1.736,44	S/ 1.823,26
Analista de Soporte	Operativo	1	S/ 3.500,00	S/ 3.675,00	S/ 3.858,75	S/ 4.051,69	S/ 4.254,27
Desarrollador TI	Operativo	1	S/ 4.000,00	S/ 4.200,00	S/ 4.410,00	S/ 4.630,50	S/ 4.862,03
Alquiler	Infraestructura	1	S/ 4.000,00	S/ 4.000,00	S/ 4.000,00	S/ 4.000,00	S/ 4.000,00
Seguridad	Servicio	1	S/ 1.500,00	S/ 1.500,00	S/ 1.500,00	S/ 1.500,00	S/ 1.500,00
Servicio para Azure	Infraestructura	1	S/ 570,00	S/ 598,50	S/ 628,43	S/ 659,85	S/ 692,84
Services - Paas	Infraestructura	1	S/ 203,00	S/ 213,15	S/ 223,81	S/ 235,00	S/ 246,75
Servicio SQL-Paas	Infraestructura	1	S/ 110,00	S/ 115,50	S/ 121,28	S/ 127,34	S/ 133,71
Licencias	Software	1	S/ 200,00	S/ 200,00	S/ 200,00	S/ 200,00	S/ 200,00
Publicación en Appstore / google play	Software	1	S/ 350,00	S/ 350,00	S/ 350,00	S/ 350,00	S/ 350,00
Total		S/ 48.933,00	S/ 55.593,82	S/ 66.971,01	S/ 78.400,39	S/ 84.884,58	
Administrativo		S/ 8.000,00	S/ 12.000,00	S/ 24.000,00	S/ 42.945,75	S/ 55.293,04	
Operativos		S/ 17.433,00	S/ 18.002,15	S/ 18.599,76	S/ 19.227,25	S/ 19.886,11	
Marketing		S/ 23.500,00	S/ 25.591,67	S/ 24.371,25	S/ 16.227,40	S/ 9.705,43	

Nota: Esta tabla muestra los gastos administrativos, operativos y de marketing por los siguientes 5 años de operación de la empresa.

Adicionalmente, la demanda de los usuarios esperados para el ciclo de vida del proyecto de 5 años sigue la distribución mostrada en la tabla 8.

Tabla 8

Tabla anualizada de usuarios que utilizarán la app

Año	Proyección de Usuarios
2023	2,953
2024	5,907
2025	10,632
2026	17,720
2027	21,855

La proyección de la demanda mensual para el primer año se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Tabla de la proyección mensual de usuarios que utilizarán la app para el primer año

Mes	Proyección de Usuarios
Enero	89
Febrero	118
Marzo	148
Abril	177
Mayo	207
Junio	207
Julio	266
Agosto	266
Setiembre	354
Octubre	384
Noviembre	354
Diciembre	384

La demanda total se calculó a través de la encuesta a más de 151 potenciales usuarios, donde se determinaron 3 ítems importantes:

- Personas que están dispuestas a pagar más de un 8 % de comisión por el uso de la *app*. El 34 % de los encuestados estaban dispuestos a pagar este precio.
- Personas que alquilarían un local para organizar sus eventos. Un 57 % de los encuestados sí alquilarían un local cada vez que planearon un evento.
- Personas que puntuaron la idea de negocio con un 7 o más. El 69.2 % de encuestados les agradó la idea de la aplicación.

Se realizó la multiplicación de estos porcentajes se obtuvo el SOM, una cantidad igual a 59,067 personas que representarían la demanda total para los siguientes 5 años, esa demanda se muestra dividida año con año en la Tabla 14.

6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Para validar la factibilidad de la solución desde la perspectiva del plan de mercadeo se aplican los ratios LTV y CAC, esto para medir la eficiencia de las inversiones consideradas para atraer clientes y su permanencia en Yupi.

El LTV es el tiempo de vida del cliente que indica el consumo que realiza cada cliente, por año, y el margen que generará para la empresa después del pago de gastos. El CAC es el costo de adquirir esos clientes nuevos.

Se utiliza la herramienta de Montecarlo para calcular el ratio LTV/CAC en miras hacia el quinto año de funcionamiento (ver Figura 14). En este ejercicio se desea validar la hipótesis de que la eficiencia del plan de marketing para el modelo de negocio es mayor del 80 %.

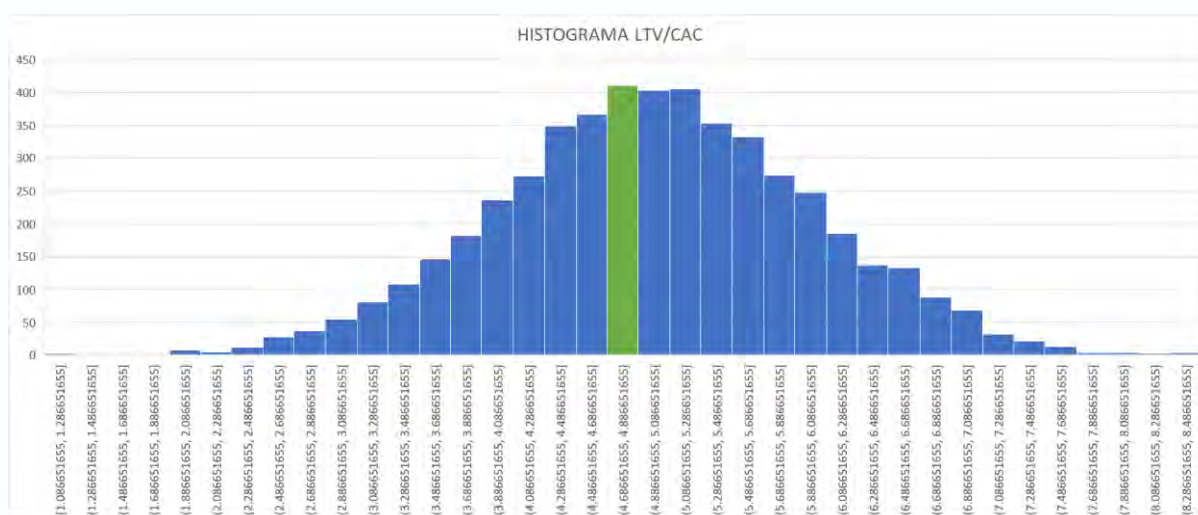
En los resultados obtenidos en la Tabla 10 se puede visualizar que la eficiencia de Yupi, de acuerdo al plan de mercadeo propuesto es de 97 %, superior a lo planteado en la hipótesis inicial.



Tabla 10*Cálculo de eficiencia del plan de marketing*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	5.04	30.80	155.10
Desviación estándar	1.00	2.21	11.15
Primera simulación	6.64	29.47	157.14
Promedio	5.083		
Desviación estándar	0.993		
Mínimo	1.963		
Máximo	8.048		
Alta eficiencia: > 3.0	97.92%		

Nota: Se muestra el cálculo de la eficiencia siguiendo la metodología de cálculo de Montecarlo.

Figura 14*Histograma LTV/CAC*

Nota: el gráfico muestra el valor acumulado de iteraciones más alto en el rango de 4.68 a 4.88 lo que revalida la alta eficiencia.

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

6.3.1. Presupuesto de inversión

De acuerdo con lo observado en el capítulo anterior 6.2.2, se considera el gasto administrativo, operativo y de marketing para el primer año de lanzamiento de Yupi, también se consideran las inversiones iniciales necesarias para poner en marcha el negocio. Los precios detallados son los vigentes en el año 2022, obtenidos a través de referencias web para venta de artículos electrónicos y mobiliario (Ver Tabla 11).

Tabla 11*Desglose de inversión inicial en año 0*

Tabla PxQ (inversiones)			
Inversión a ejecutar	Precio	Cantidad	Total
Laptops	S/ 3,500.00	6	S/ 21,000.00
Impresoras	S/ 4,500.00	1	S/ 4,500.00
Escritorio	S/ 2,300.00	3	S/ 6,900.00
Mobiliario	S/ 12,000.00	1	S/ 12,000.00
Aplicativo	S/ 125,000.00	1	S/ 125,000.00
Plan de marketing	S/ 30,000.00	1	S/ 30,000.00
Inversiones	S/ 160,000.00	1	S/ 160,000.00
Total			S/ 359,400.00

Nota: Se muestra la inversión inicial en el año cero para el funcionamiento del negocio.

Los ítems marcados como laptops, impresoras, escritorio, muebles y aplicativo son activos no corrientes que se considerarán dentro de los activos depreciables de la empresa por factores contables. El plan de marketing es considerado como una inversión inicial pequeña a realizar, pero se estará considerando un porcentaje de los ingresos por venta de cada año para este rubro.

Dentro de los gastos del primer año de operación se consideran los gastos operativos, administrativos y de marketing, en el ejercicio se toma como referencia la Tabla 7 del capítulo 6.2.2.

El total de inversión inicial requerido, es decir, el periodo que comprende los años 0 y 1 de operaciones, se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12*Desglose de inversión inicial necesaria*

	Monto
Inversión año 0	S/ 359,400.00
Inversión año 1	S/ 587,196.00
Total necesario	S/ 946,596.00

Nota: Se muestra la inversión total necesaria que se necesita para financiar las operaciones del año 0 y año 1.

Estructura de financiamiento: En función a la inversión inicial requerida (ver Tabla 12), se consideró optar por un esquema que involucra capital propio de los socios fundadores, capital de inversión de socios privados y capital prestado por institución financiera. Los socios fundadores aportan un total de S/. 100,000 cada uno. La inversión requerida de las otras partes se detalla en la tabla 13.

Tabla 13*Estructura de financiamiento*

Método de Financiamiento	
Capital Social	S/ 400,000.00
Capital de terceros	S/ 100,000.00
Banco	S/ 446,596.00
Total	S/ 946,596.00

Nota: Se muestra el método de financiamiento de la inversión inicial necesaria.

El proyecto se estaría financiando con un 52.82 % de capital de accionistas y con 47.18 % de capital bancario.

Para los porcentajes de interés aplicados se consideró la metodología CAPM (para los inversores particulares ver detalle en el capítulo 6.3.2) y para el cálculo del porcentaje bancario se toma la información actual del Banco Pichincha para Pymes del año 2022.

6.3.2. Análisis financiero

Según lo observado en la Tabla 7, se tienen los costos divididos en administrativos, operativos y de marketing.

En el rubro administrativo, los socios fundadores de la empresa reciben sueldos bajos durante la fase de inicio y constitución de la empresa, y estos irán en incremento año con año.

Al rubro de gastos publicitarios se ha asignado el presupuesto ya explicado en el plan de marketing.

El análisis de flujo de caja toma en cuenta el embudo comercial al que apunta la propuesta de valor, que incluye a las personas de sector socioeconómico B que tengan entre 26 y 45 años de edad y estén incluidas en el sector financiero, el detalle se ve en la Tabla 14.

Tabla 14

Embudo comercial

Embudo comercial	
Total de personas de Lima metropolitana	11,046,220
Personas bancarizadas en área urbana (53.5 %)	5,909,728
% de personas entre 26 y 45 años	27.40 %
personas entre 26 y 45 años	1,619,265
% de nivel B	27.20 %
Personas de nivel socioeconómico B Lima	440,440
% de personas que gustaría realizar eventos de manera digital	84.00 %
Personas que realizan eventos de manera digital	369,970
Mercado meta	13.41 %
Mercado meta que realicen fiestas y usen la <i>app</i>	59,067

Nota: Se muestra el embudo comercial y el mercado meta al que apuntan los esfuerzos del plan de marketing y operativo de la empresa, el mercado meta fue hallado como se indica en el capítulo 6.2.2.

Lo anterior implica que un total de 59,067 usuarios sean parte de la comunidad de Yupi en el transcurso de los próximos 5 años. La distribución de usuarios de los siguientes 5 años es la mostrada en el capítulo 6.2.2.

Durante el análisis de los datos año a año se encontró que una de las principales dificultades será sumar proveedores de locales a la aplicación, para lo que se consideró contratar a un *partner* estratégico que se dedicará a esta actividad durante los primeros 3 años de formación de la empresa. Asimismo, los socios fundadores usarán los primeros seis meses de constitución de la empresa para dedicarse a esta labor como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Cantidad de proveedores que serán añadidos a la empresa por cada miembro

Persona/mes	2023												2024	2025	2026	2027
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Betty	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ana	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daniel	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Redes Sociales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12
Jorge	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestor de marketing	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	24	0	0
Total	13	13	13	13	13	13	5	5	5	5	5	5	36	36	12	12
Acumulado	13	26	39	52	65	78	83	88	93	98	103	108	144	180	192	204

Nota: Como se observa, los esfuerzos son mantenidos durante los primeros 6 meses por los socios fundadores. Por otro lado, el gestor de marketing será pieza clave en la tarea de conseguir la mayor cantidad de seguidores en los primeros 3 años de funcionamiento de la empresa.

Según la encuesta realizada al público objetivo, al año se suele gastar, en promedio, 1,930 nuevos soles por evento, adicional a ello, cada persona realiza, en promedio, 2.1 eventos al año, por los cuales Yupi cobraría un 8 % de comisión, de acuerdo a la propuesta de valor.

La comisión se compone del 8 % por parte del cliente y 0 % por parte del proveedor, generando una rentabilidad para la empresa por cada usuario añadido de S. 265.88, el detalle se muestra en la tabla 16.

Tabla 16

Cálculo de comisión por año por usuario

Comisión de Yupi	
Gasto por usuario	S/ 1,930.00
Eventos por usuarios por año	2.1
Gasto por usuario al año	S/ 4,053.00
Comisión de la app	8 %
Monto por comisión	S/324.24
Monto sin IGV	S/265.88

Nota: El monto de ingresos para Yupi no considera el IGV como se muestra en la tabla.

El porcentaje de comisión será nulo para los proveedores debido a que son el principal *stakeholder* y pieza clave para que el negocio sea exitoso, por ello Yupi brinda todas las facilidades a su alcance para incentivarlos a usar la aplicación y recomendarla.

Cabe mencionar que el porcentaje considerado para los usuarios está por debajo de la media que actualmente usan otras aplicaciones de servicios como Airbnb.

En resumen, lo que Yupi gana de manera neta en cada transacción de adquisición de paquete realizada por el cliente corresponde a un total de S/265.88. El cálculo de K_d y K_s se hizo considerando la metodología CAPM y el porcentaje de inversión de cada interesado según lo mostrado en la tabla 17.

Tabla 17

Cálculo del K_s

Estructura porcentual del Capital (Deuda/Patrimonio)	
Deuda (W_d)	47.18%
Patrimonio (W_s)	52.82%
Total	100.00%
Costo de Oportunidad de los accionistas (K_s) = CAPM + Riesgo país	12.23%

Nota: El cálculo del K_s brinda un resultado de 12.228 %.

Para hallar el WACC del negocio se hace uso de la fórmula: $WACC = W_d (K_d (1-t)) + W_s K_s$, dando como resultado un Wacc de 14.119 %, el detalle se observa en la Tabla 18.

Tabla 18*Cálculo de WACC*

Cálculo WACC	2023
Wd (peso de la deuda)	47.18%
Kd (costo de la deuda)	23.03%
1-t (escudo tributario)	70.50%
Ws (peso del aporte de los accionistas)	52.82%
Ks (rentabilidad exigida por los accionistas)	12.228%
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)=	14.119%

Nota: El cálculo del WACC brinda un resultado de 14.119 %.

Finalmente, para el desarrollo del flujo de caja para el primer año, se observa que en los primeros 6 meses de funcionamiento de la empresa no se tendrán ingresos. (Ver detalle en tabla 19).

Tabla 19*Flujo de caja proyectado del primer año*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
Año	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos de Actividades Ordinarias	-	-	-	-	-	-	70.670,76	70.670,76	94.227,68	102.079,99	94.227,68	102.079,99
Costo de Ventas	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00	-17.433,00
Ganancia (Pérdida) Bruta	- 17.433,00	- 17.433,00	- 17.433,00	- 17.433,00	- 17.433,00	- 17.433,00	53.237,76	53.237,76	76.794,68	84.646,99	76.794,68	84.646,99
Gastos de Ventas y Distribución	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00	-26.000,00
Gastos de Administración	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00
Ganancia Operativa (EBIT)	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	19.237,76	19.237,76	42.794,68	50.646,99	42.794,68	50.646,99
Gastos por impuestos a las ganancias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5.675,14	-5.675,14	-12.624,43	-14.940,86	-12.624,43	-14.940,86
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	13.562,62	13.562,62	30.170,25	35.706,13	30.170,25	35.706,13
Depreciación y amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	- 51.433,00	13.562,62	13.562,62	30.170,25	35.706,13	30.170,25	35.706,13

Nota: Se muestra el flujo de caja libre para el primer año de funcionamiento de la empresa.

El gráfico de la Figura 15 representa el flujo de caja para el primer año dividido por mes.

Figura 15

Flujo de caja de primer año



Nota: El gráfico muestra cómo los primeros meses hay un flujo de caja negativo y, después de mitad del año, la empresa comienza a generar flujos positivos.

Dentro del cálculo de los flujos de caja proyectados para los siguientes 5 años se tomó en consideración el WACC calculado, obteniendo un valor actual neto de \$1'128,816.57 (dólares), con lo cual se demuestra la viabilidad financiera del proyecto. También se puede observar que se está considerando una inversión del 5 % del total de ventas para cada año de funcionamiento, exceptuando el primero.

El detalle de los cálculos se observa en la Tabla 20 y en el Apéndice G.

Tabla 20

Flujo de caja proyectado de los 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
Año	2023	2024	2025	2026	2027	
Ingresos de Actividades Ordinarias	533,956.85	1,570,461.33	2,826,830.40	4,711,384.00	5,810,706.93	
Costo de Ventas	-209,196.00	-216,025.80	-223,197.09	-230,726.94	-238,633.29	
Ganancia (Pérdida) Bruta	324,760.85	1,354,435.53	2,603,633.31	4,480,657.05	5,572,073.64	
Gastos de Ventas y Distribución	-240,000.00	-307,100.00	-292,455.00	-194,728.75	-116,465.19	
Gastos de Administración	-96,000.00	-144,000.00	-288,000.00	-515,349.00	-663,516.45	
Ganancia Operativa (EBIT)	-11,239.15	903,335.53	2,023,178.31	3,770,579.30	4,792,092.00	
Gastos por impuestos a las ganancias	3,315.55	-266,483.98	-596,837.60	-1,112,320.89	-1,413,667.14	
Ganancia Operativa Neta (NOPAT)	- 7,923.60	636,851.55	1,426,340.71	2,658,258.41	3,378,424.86	
Depreciación y amortización	-	-	-	-	-	
Cambio en el capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Inversiones	0.00	-78,523.07	-141,341.52	-235,569.20	-290,535.35	
Aumento neto en otros activos de otros pasivos neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/ 359,400.00	-S/ 7,923.60	S/ 558,328.48	S/ 1,284,999.19	S/ 2,422,689.21	S/ 3,087,889.51

Nota: Se muestra el cálculo del VNA de los flujos proyectados siendo a mayor a 1M de dólares.

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis

Para validar la viabilidad de la solución desde la perspectiva del VAN, a 5 años, se aplicó el VAN calculado en el capítulo anterior, que, por cierto, considera un escenario neutral.

Para poder sopesar los escenarios optimista y pesimista, se aplicó la simulación de Montecarlo, tomando como referencia los siguientes valores de la tabla 21.

Tabla 21

Análisis de Montecarlo

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN
Neutral	0.00	1,128,816.57
Muy pesimista	-0.50	564,408.28
Pesimista	-0.25	846,612.42
Optimista	0.10	1,241,698.22
Muy optimista	0.30	1,467,461.54
	Promedio	1,049,799.41
	DesvEstand	351,567.92

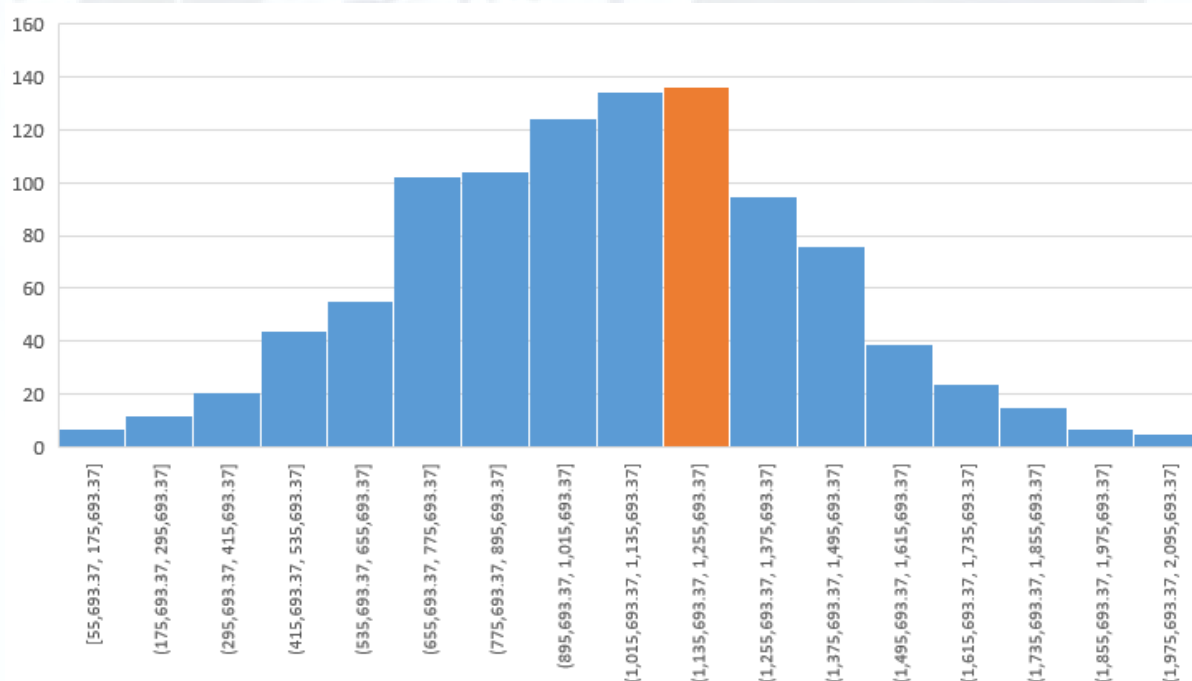
Nota: Se observa que los pesos mayores para el cálculo se dan en la perspectiva negativa, tratando de simular un escenario conservador, por ende, el escenario muy pesimista tiene una probabilidad de 50 %, mientras que el muy optimista una probabilidad de 30 %.

Como se puede observar, se está considerando una distribución normal y dando mayor peso al factor pesimista que al optimista. Esto es debido a que representa, de mejor manera, lo que puede pasar en la realidad en los nuevos negocios de emprendimiento y en escenarios económicos de incertidumbre, tal y como los que se viven actualmente, al término del año 2022.

En la Figura 16 se visualiza que la mayor probabilidad bajo la simulación de Montecarlo es tener el VAN entre los valores de \$1'135,693 y \$1'255,693 (resaltado en naranja). En otro rango de precios destaca que la probabilidad de que el VAN sea mayor de un millón de dólares mediante esta simulación es del 55%.

Figura 16

Gráfica de simulación de Montecarlo



Nota: El gráfico muestra la concentración de las iteraciones por rangos de precios de VAN.

En la Tabla 22 se puede rescatar que la probabilidad de conseguir un VAN menor que cero, o sea que no satisfaga la demanda de los accionistas, es de 0 %.

Tabla 22*Porcentaje de probabilidades*

<i>Simulación</i>	<i>Valor</i>
<i>VAN promedio simulado</i>	1,034,748.83
<i>VAN desviación estándar simulada</i>	354296.9924
<i>VAN mínimo</i>	55,693.37
<i>VAN máximo</i>	2,062,372.78
<i>VAN MAYOR 1000000</i>	55.00%
<i>Riesgo de pérdida: VAN < 0</i>	0.00%

Nota: Simulación obtenida usando el método de Montecarlo.

De acuerdo con los resultados, se puede observar que, considerando las probabilidades y dando el mayor peso a la posibilidad pesimista, después de las 1000 iteraciones, en el 55 % de los casos se logra superar el millón de dólares en el VAN, al respecto de los siguientes 5 años.

Además de ello, como se ha usado un método de probabilidades, se puede observar también que se podría lograr un VAN mínimo de 55,693 dólares y un VAN máximo de 206,372.78 millones de dólares. Sin embargo, estos valores no tienen gran peso en el análisis debido a la media, la desviación estándar y también a la figura 16, donde se puede observar el área donde están más concentradas las iteraciones.

Por último, el riesgo de un VAN menor a cero es nulo o igual al 0 %, esto quiere decir que al menos los inversionistas y accionistas de la empresa reciben lo mínimo solicitado que sería el WACC considerado en los descuentos de flujo de caja.

En resumen, en el capítulo se planteó y corroboró la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio de Yupi. Para la deseabilidad se consideraron hipótesis y métricas que fueron contrastadas con encuestas que se realizaron al público objetivo. Para la factibilidad se analizó el plan de marketing necesario y, con los indicadores de CAC y LTV, se empleó el método de simulación de Montecarlo, por el que se encontró la región más probable de ocurrir, considerando escenarios pesimista, moderado y optimista.

Para la viabilidad de la solución se elaboró un análisis financiero del proyecto, revisando las inversiones necesarias a lo largo de 5 años, esto es: las inversiones necesarias en marketing y costos operativos, así como también la ganancia que se tendría para el servicio ofrecido.

Aplicando la simulación de Montecarlo se logra demostrar un VAN de más de 1'000,000 de dólares, que es la meta que se busca alcanzar.

Capítulo VII. Solución Sostenible

Con este capítulo se detalla cómo la propuesta de solución, además de ser viable desde una perspectiva económica, es también sostenible, por el impulso que puede representar para la sociedad.

7.1. Relevancia social de la solución

El Flourishing Business Canvas (FBC) de Yupi es presentado en la Figura 17, en este se observan las tres dimensiones del negocio (ambiental, social y económica). En esas dimensiones se abordan 16 bloques con 16 preguntas cada uno. En primer lugar, en la dimensión económica, se muestra que los beneficios serán originados por la venta de paquetes rápidos o personalizados de eventos a través del aplicativo móvil, sumado a los beneficios ambientales y sociales de la propuesta. Por otro lado, los costos están divididos en administrativos y de ventas.

Sobre la dimensión ambiental, conviene decir que además de establecer en el algoritmo discriminación positiva en favor de los negocios liderados por personas que pertenecen a comunidades vulnerables, se otorga esa prioridad además a las y los proveedores verdes que cumplan con prácticas sostenibles, como gestión de residuos, reducción de papel, agua y electricidad, uso de materiales reciclables, entre otros. Y se distinguirán los perfiles de proveedores con prácticas positivas para el medio ambiente, de manera muy visible para que los usuarios puedan tomar una decisión informada al elegir manualmente sus opciones.

Se brindarán también capacitaciones a los proveedores sobre estos temas, de tal manera que aporten, desde su nicho, a la organización de eventos o reuniones más ambientalmente responsables.

En la dimensión social, la solución es relevante debido a que los proveedores podrán generar ingresos que les permitan mejorar su condición económica, a través de la oferta de

sus servicios en Yupi, sin invertir en plataformas tecnológicas de gestión de operaciones y transacciones.

Conviene mencionar que Yupi fomenta la inclusión social, ya que se brinda, como se mencionó, la prioridad en la selección de proveedores a negocios liderados por personas pertenecientes a poblaciones vulnerables.

Yupi busca fomentar el trabajo formal (requisito para ingresar a la *app*), además del incremento de ingresos y mejores condiciones de vida para los proveedores y sus familias.

En resumen, la propuesta de Yupi incluye brindar a los proveedores una capacitación continua sobre emprendimiento y actividades relacionadas con eventos, esto para promover su crecimiento, potenciar su empleabilidad y ampliar el alcance de su cartera de servicios, impulsando hacia el consumo responsable y sostenible en esta vertical.

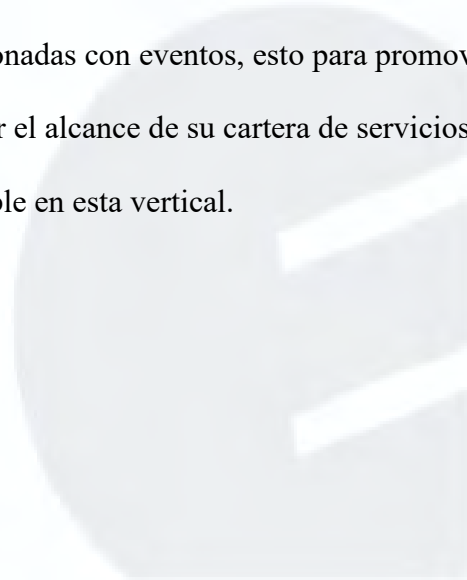
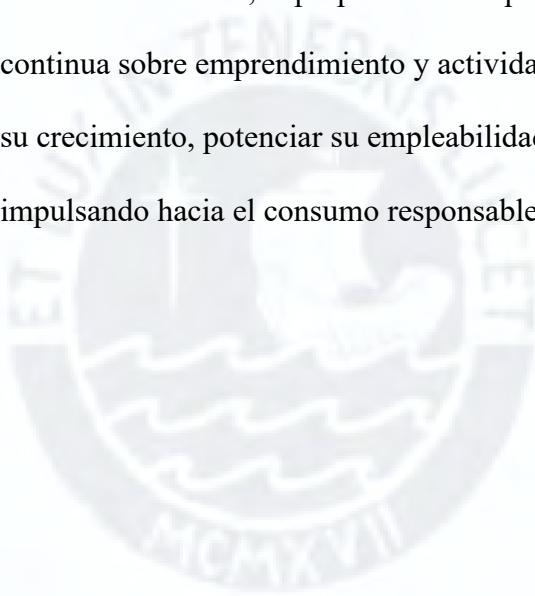


Figura 17

Flourishing Business Canvas (FBC)

Medio ambiente		Si bien existe una tendencia en el uso de la tecnología como medio para la venta de productos y servicios, también se vuelve una necesidad para los clientes la priorización de la sostenibilidad y de las prácticas de responsabilidad social de los proveedores que contratan.				
Sociedad		La propuesta va dirigida a los NSE B y C de Lima Metropolitana que desean espacios de convivencia social y recreación a través de una organización sencilla, rápida y confiable.				
Economía		El entorno actual de retorno a la nueva normalidad post pandemia ha impulsado el uso de la tecnología para el e-commerce y recuperación paulatina del sector servicios.				
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del ecosistema
<ul style="list-style-type: none"> Desperdicios de servicio de catering, decoración u otros materiales relacionados al montaje del evento. Emisiones de CO2 de equipos electrónicos. 	Recursos	Alianzas	Co-creación del valor	Relaciones	Actores clave	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Clientes SUNAT Municipalidades
	<ul style="list-style-type: none"> Software Personal de programación y soporte digital. Base datos (usuarios y proveedores) Personal de marketing. 	Acuerdos con asociaciones de proveedores de los principales servicios (alquileres de locales, catering, entre otros)		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de ingresos de los proveedores. Inclusión de proveedores relacionados a poblaciones vulnerables. Digitalización de proveedores de servicios para eventos. Ahorro de tiempo en organización de eventos. 		
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor	Canales		Necesidades
Priorización de proveedores verdes en paquetes rápidos que	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de plataforma digital 	<ul style="list-style-type: none"> Socios fundadores 		<ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil 		Proveedores: generar mayores ingresos, mejora de
ayuden a reducir residuos, promuevan el reciclaje y consumo sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> Atracción de nuevos clientes Empadronamiento de proveedores Evaluación continua del modelo y la satisfacción de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Personal administrativo clave 	Reducción de contratación de proveedores de la manera tradicional que no estén afiliadas al app.	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Página web Mailing Whatsapp business 		empleabilidad y exposición de sus servicios. Clientes: mejora de salud mental y convivencia social, ahorro de tiempo, precios transparente, menor preocupación en calidad de proveedores.
Costos Costos de inversión, Costos operativos, Costos administrativos, costos de marketing.		Metas		Beneficios		
		<ul style="list-style-type: none"> Afiliar a 192 proveedores al final del quinto año. Rentabilidad acorde a las proyecciones del negocio 		<ul style="list-style-type: none"> Económicos: Incremento de ventas para los proveedores. Sociales: Inclusión social de poblaciones vulnerables a través de la priorización en paquetes. Ahorro de tiempo en organización de eventos. Medioambiental: Prioridad en algoritmo para proveedores verdes que cumplan con prácticas sostenibles (gestión de residuos, reducción de papel, agua y electricidad, uso de materiales reciclables) 		
RESULTADOS						

Con base en el análisis de responsabilidad social en la cadena de valor, según un mapeo y valoración de *stakeholders* de la solución, Yupi, se ha implementado una serie de políticas y prácticas que promueven los ODS 10 y 8, Reducir la desigualdad en y entre los países y Crecimiento económico.

La implementación del mecanismo de discriminación positiva en favor de negocios liderados por personas pertenecientes a comunidades vulnerables y la solicitud de RUC de entrada para todos los negocios, para promover el trabajo formal y decente son claves para abonar en las metas de estos objetivos.

La contribución específicamente se alinea con la meta 10.2, que señala que “De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición” (2013).

En el caso de la ODS 8, los proveedores que ingresen a la plataforma de Yupi tendrán una mayor cobertura y exposición de sus servicios, generando oportunidades de crecimiento, mayor productividad y fuentes de trabajo decentes. Además, como ya se ha venido mencionando, Yupi impulsará que la formalidad entre los emprendedores del sector, su inscripción al servicio tributario es un requisito de creación de perfil de proveedor (Meta 8.3).

En la Tabla 23 se muestra con mayor detalle cada meta específica abordada por este proyecto.

Tabla 23

Evaluación impacto de ODS

Meta impactada	Argumento
10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional	En Yupi se tiene la política de promover a través de un algoritmo la selección en los paquetes rápidos a proveedores relacionados a poblaciones vulnerables, de tal manera que generen un mayor ingreso para sus familias.
10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	Con Yupi se busca promover la inclusión social, ya que a través de un algoritmo la <i>app</i> propondrá en los paquetes la contratación de proveedores mujeres, migrantes, personas con discapacidad, entre otros.
10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados [...]	<p>Yupi brindará capacitaciones para los proveedores inscritos en la <i>app</i> sobre emprendimiento, decoración, pastelería, entre otros; para promover su crecimiento y ampliar alcance de cartera de servicios.</p> <p>Por otro lado, en Yupi aplica criterios de evaluación de los proveedores objetivos, los cuales promoverán su distinción de su <i>seniority</i> en el sector.</p>
8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra	A través de Yupi, los proveedores participantes accederán e impulsarán el nivel de digitalización de su negocio, logrando obtener una mejor gestión de los servicios ofrecidos (por ejemplo, con tableros organizadores, calendario de eventos contratados, recomendaciones, entre otros.
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	<p>Los proveedores que ingresen a la plataforma de Yupi tendrán una mayor cobertura y exposición de sus servicios, generando oportunidades de crecimiento, mayor productividad y fuentes de trabajo decentes.</p> <p>Además, Yupi impulsará a que emprendedores informales dejen de serlo para que puedan formar parte de Yupi (ya que es un requisito).</p>
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	Yupi ha definido una política según la cual el 50 % de sus colaboradores sea del sexo femenino, esto aplica y se ve reflejado desde sus socios fundadores en donde dos son mujeres y dos son hombres.
8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Con Yupi se busca que los proveedores de servicios relacionados a organización de eventos de nuestra <i>app</i> puedan lograr el crecimiento de sus negocios, de tal manera que generen un mayor ingreso para sus familias, y como consecuencia tengan la oportunidad de que sus hijos puedan tener un mejor nivel de educación.
8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	Yupi tiene como política que todos los proveedores que se registren en la <i>app</i> sean empresas formales, es decir, que cumplan con las condiciones laborales acuerdo a ley con sus empleados, los cuales tendrán las mismas oportunidades de crecimiento; sin embargo, se priorizará la selección de proveedores relacionados a poblaciones vulnerables en nuestros paquetes rápidos a través de algoritmos.

En cuanto al índice de relevancia social (IRS), como se aprecia en la Tabla 24, una vez identificadas las metas impactadas por la solución en las ODS 10 y 8 se realizó el cálculo de este indicador por cada una de las ODS mencionadas, arrojando un IRS total de 36 %.

Tabla 24

Principales Metas de las ODS Impactadas por Yupi

ODS	Nº Metas de la ODS	Nº Metas de la ODS Impactadas	IRS
8 - Crecimiento económico.	10	3	30 %
10 -Reducir la desigualdad en y entre los países	12	5	42 %
Total	22	8	36 %

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Si bien Yupi se diseñó con la idea de brindar una propuesta de valor económico y financiera a los usuarios y proveedores relacionados a la organización de eventos, también la solución busca contribuir al logro de un adecuado equilibrio social y medioambiental; es por ello que en este capítulo se plantean los beneficios y costos sociales que demuestran su rentabilidad social como modelo negocio.

A) Beneficios sociales: En este rubro se ha tenido en cuenta que el principal beneficio para usuarios es el ahorro del tiempo, pues los clientes que desean organizar su evento (cumpleaños, *babyshower*, parrilladas, entre otros), ya no tendrán que invertir numerosas horas en la búsqueda, selección y contratación de proveedores por cada tipo de servicio a contratar, que además cumplan con la calidad, servicio y precio de acuerdo con sus necesidades.

Con base en las encuestas realizadas en la validación, se estimó que, en promedio, las personas pasan alrededor de 18 horas buscando, seleccionando y contratando servicios de proveedores para un evento; mientras que con la aplicación de Yupi en un máximo de una hora se podrá realizar esta actividad, es decir, un ahorro de 17 horas.

En ese sentido, se usó el valor social del tiempo (VST) de S/ 6.81 por hora usuario, según la Nota Técnica para el uso de los Precios Sociales en la Evaluación Social de Proyectos de Inversión del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021), y se calcularon los beneficios sociales (Ver Tabla 25).

B) Costos sociales: Se considera el costo ambiental derivado de la emisión de gases de efecto invernadero CO₂ que produce el transporte vehicular de los proveedores para el traslado de los servicios contratados (catering, sonido, mobiliario, decoración, entre otros). Se estima que, en promedio, por evento, los proveedores realizarán un recorrido de 180 Kms por pedido. La CEPAL (2019) estima que el valor del dióxido de carbono es de S/0.1 por kg (Ver Tabla 26).

En consecuencia, la rentabilidad social de la solución, empleando la tasa social de descuento de 8.0 %, según lo establece el MEF (2021), dio como resultado un VAN

social de S/10'412,088 o USD 2'974,882.32 al tipo de cambio de 3.5 (ver detalle en Tabla 27).

Tabla 25

Beneficios sociales

Año	1	2	3	4	5
Cantidad de clientes	2,953	5,907	10,632	17,720	21,855
Pedidos por persona	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
Total pedidos	6,202	12,404	22,327	37,212	45,895
Costo hora /clientes	6.81	6.81	6.81	6.81	6.81
Valor tiempo ahorrado por hora	42,236	84,472	152,050	253,416	312,547
Cantidad horas ahorradas	17	17	17	17	17
Beneficios sociales	718,013	1,436,025	2,584,846	4,308,076	5,313,294

Tabla 26*Costos sociales*

Año	1	2	3	4	5
Total pedidos	6,202	12,404	22,327	37,212	45,895
Emissiones CO2 (Kg/km) por carro	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Promedio proveedores por pedido	4	4	4	4	4
Promedio kms recorridos x proveedor	60	60	60	60	60
Emissiones CO2 (Kg/km) anuales	212,855	425,710	766,277	1,277,129	1,575,125
Valor del kg de emisión de CO2	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Valor anual de emisiones CO2	21,285	42,571	76,628	127,713	157,513
Número de servidores	3	3	3	3	3
Consumo energético kWh/mes	356	356	356	356	356
# Meses	12	12	12	12	12
Total de consumo energético anual (kWh/año)	4,277	4,277	4,277	4,277	4,277
Emissiones CO2 equivalentes (kg)	1,069	1,069	1,069	1,069	1,069
Valor del Kg de CO2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Total costo de emisión de CO2 - energía eléctrica del servidor en S/	107	107	107	107	107
Costos sociales	21,392	42,678	76,735	127,820	157,619

Tabla 27*Resumen del VANS desde el año 1 hasta el año 5 en soles*

Año	1	2	3	4	5
Beneficios sociales	718,013	1,436,025	2,584,846	4,308,076	5,313,294
Costos sociales	21,392	42,678	76,735	127,820	157,619
Flujo de caja	696,620	1,393,348	2,508,111	4,180,257	5,155,675
Tasa Social	8%				
VANS S/	10,412,088				

En resumen, en el presente capítulo se identificaron las tres dimensiones y los bloques que conforman *Flourishing Business Canvas* (FBC) para Yupi. Además, en función a las dos ODS (10 y 8) a los que se plantea contribuir, se analizó el impacto de la solución en las metas y se calculó un índice de relevancia social (IRS) total de 36 %.

Finalmente, se realizó el cálculo del VANS, considerando los beneficios y costos sociales. Este arrojó un resultado de S/10'412,088 o USD 2'974,882.32. Con estos indicadores se concluye que este no es solo un proyecto financieramente viable, sino también socialmente rentable.

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En los capítulos anteriores se mencionó sobre la idea de negocio Yupi y sus implicancias en economías colaborativas. En este capítulo se desarrollará la implementación de la idea de negocio, así como de la inversión necesaria.

8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

El desarrollo del *software* está tercerizado a una empresa con especialidad en la elaboración de aplicaciones. Esta aplicación implica un grado medio de complejidad, por lo que se requiere de una inversión de, al menos, S/.125,000. Adicional, se requerirá de una inversión inicial en equipos y muebles, tal y como se indicó en el capítulo 6.3.

Se plantea necesario contratar personal adicional para poder iniciar con las operaciones de la empresa, así como la tercerización de ciertas actividades que se describen a continuación:

- *Community Manager*: Se encarga de moldear la personalidad de Yupi de cara a usuarios y proveedores en los distintos medios sociales. Es la cara de la empresa en redes sociales y deberá derivar las consultas y solicitudes.
- *Administradores*: Son los encargados de los resultados de la empresa ante los accionistas.
- *Soporte experto*: Es la persona encargada de continuar con la labor de reclutamiento de proveedores, así como las capacitaciones en buenas conductas.
- *Outsourcing contable*: Se trata de la unidad tercerizada que verá lo relacionado con la contabilidad de la empresa.
- *Asesor Legal*: La unidad tercerizada para apoyar a lo largo del tiempo de vida del proyecto. Asesorará a Yupi sobre las ramas de derecho involucradas en su operación, enfocándose en la prevención y *compliance*.

- Analista de soporte TI: Es el soporte del desarrollador TI para la solución de problemas puntuales que podrían presentarse.
- Desarrollador TI: Está encargado de seguir con el desarrollo de la *app*, añadiendo cada vez más funcionalidades, así como incluirá en revisiones de puntos críticos los reclamos y sugerencias de proveedores y usuarios para futuras tomas de decisiones.

Dado que la empresa necesita financiar su primer año de operaciones, hasta que existan entradas de efectivo reales, se requiere de financiamiento por parte de los socios fundadores, accionistas y también un préstamo bancario, tal y como se describe en el capítulo 6.3.1.

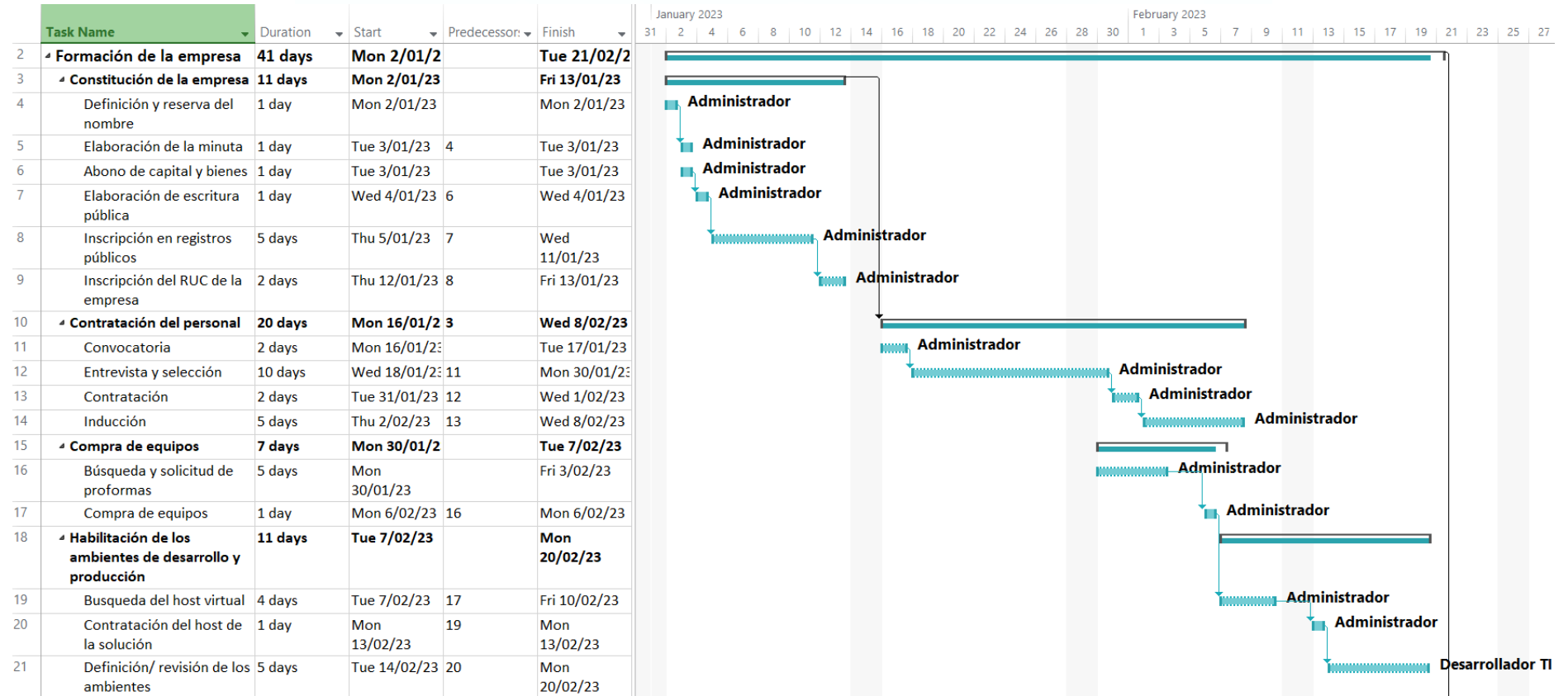
Asimismo, un punto importante para lograr el éxito de la idea de negocio es incluir a los proveedores referenciados en los capítulos anteriores y sus capacitaciones, esto se considera como uno de los puntos más complicados de este rubro de negocio, por ende, se diseñó un plan de reclutamiento de proveedores.

Como se puede observar, gran parte del esfuerzo inicial de los administradores será la búsqueda de proveedores durante los primeros meses; además se tendrá que contratar a un soporte especializado en el rubro para agilizar esta búsqueda.

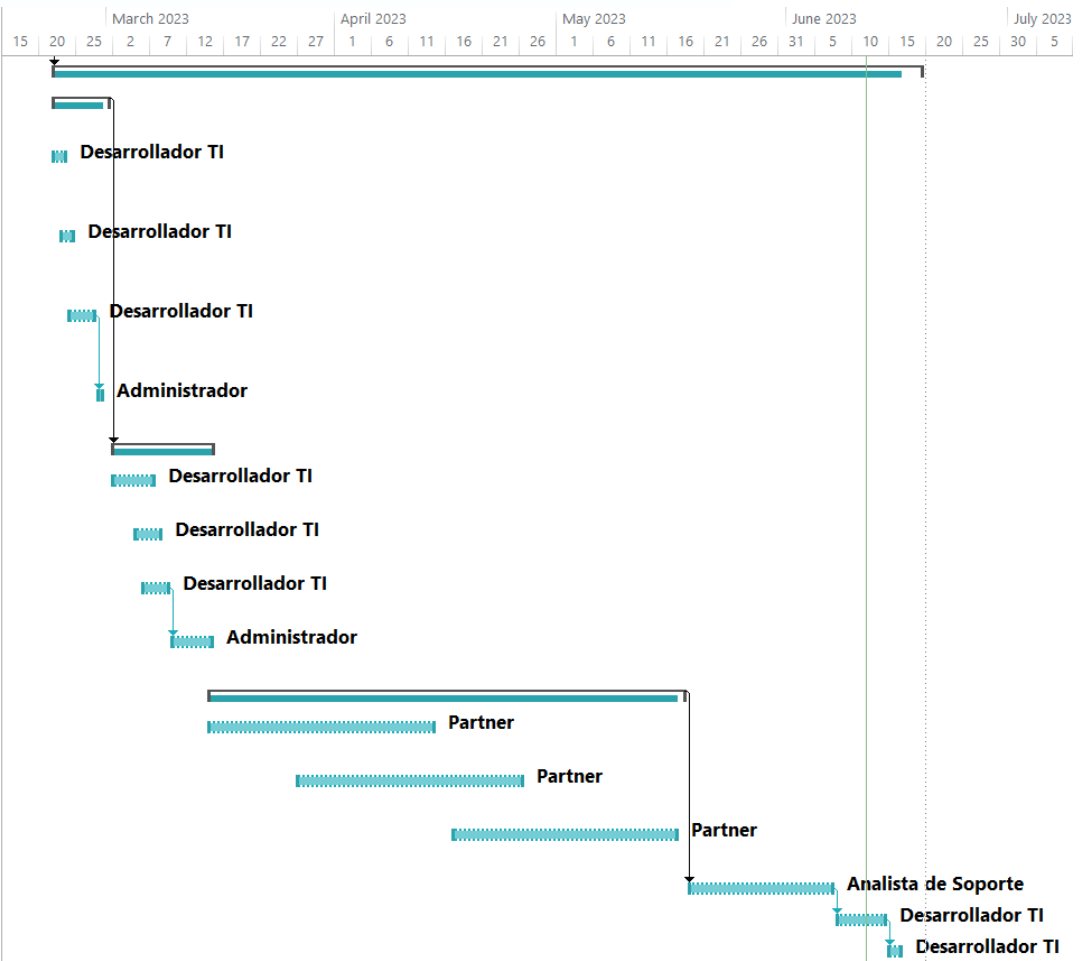
Finalmente, se ha elaborado un diagrama de *Gantt* con las actividades y tiempos esperados para la puesta en producción del proyecto Yupi, el cual se puede observar en la Figura 18.

Figura 18

Gantt de la solución Yupi



Task Name	Duration	Start	Predecessor	Finish
Ingeniería de Software	94 days	Wed 22/02/23	2	Mon 19/06/23
Fase de Especificación Funcional	6 days	Wed 22/02/23		Wed 1/03/23
Documentacion de requerimientos de modulo cliente	2 days	Wed 22/02/23		Thu 23/02/23
Documentacion de requerimientos de modulo proveedor	2 days	Thu 23/02/23		Fri 24/02/23
Documentacion de requerimientos de modulo administrativo	2 days	Fri 24/02/23		Mon 27/02/23
Validación y aprobación de los módulos	1 day	Tue 28/02/23	26	Tue 28/02/23
Fase de Análisis y Diseño	11 days	Thu 2/03/23	23	Wed 15/03/23
Análisis y diseño de modulo cliente	4 days	Thu 2/03/23		Tue 7/03/23
Análisis y diseño de modulo proveedor	4 days	Sun 5/03/23		Wed 8/03/23
Análisis y diseño de modulo administrativo	4 days	Mon 6/03/23		Thu 9/03/23
Validación y aprobación de los diseños de los	4 days	Fri 10/03/23	31	Wed 15/03/23
Fase de Construcción	52 days	Wed 15/03/23		Thu 18/05/23
Desarrollo y pruebas de modulo cliente	25 days	Wed 15/03/23		Fri 14/04/23
Desarrollo y pruebas de modulo proveedor	25 days	Mon 27/03/23		Wed 26/04/23
Desarrollo y pruebas de modulo administrador	25 days	Mon 17/04/23		Wed 17/05/23
Pruebas de Aceptación (ATP)	15 days	Fri 19/05/23	33	Wed 7/06/23
Actividades de integración	5 days	Thu 8/06/23	37	Wed 14/06/23
Puesta en producción	2 days	Thu 15/06/23	38	Fri 16/06/23



8.2 Conclusiones

- La informalidad en el Perú es una problemática que desemboca en fracturas sociales por afianzar todas las desigualdades. Son necesarias propuestas como las de Yupi, para fomentar la creación de empleos formales.
- La propuesta de Yupi es pertinente al considerar que, del lado de los usuarios, hay un dolor desatendido en las personas que desean organizar eventos sociales y deben invertir más de 12 horas en organizarlos.
- Sobre el modelo de negocio, se evidencia la gran posibilidad de éxito al ser la falta de transparencia un elemento de frustración en los usuarios que contratan los servicios y compran los productos de los proveedores de eventos; y que, además, con base en la presente investigación, en Perú no se logró encontrar otro competidor con todas las características que diferencian a Yupi.
- El modelo de negocios es viable: se basa en la innovación de valor, se alimenta de la diferenciación de otras soluciones y tiene una propuesta disruptiva para la forma tradicional de hacer negocios del sector.
- El modelo de negocios además es viable en cuanto a números. Se considera un cálculo muy conservador, sin crecimiento de usuarios en los primeros 6 meses y, con ello, el WACC asciende al 14.119 %.
- El modelo de negocio de Yupi está alineado con las ODS 8 y 10, a través del índice de relevancia de la solución se obtuvo un 36 %, lo que significa que el proyecto es relevante y sostenible en el aspecto social. El VANS de la solución ha dado como resultado un total de S/ 10'412,088, para lo cual se utilizó la tasa social de descuento de 8.0 %.
- Las personas interesadas en realizar eventos sociales necesitan una plataforma digital con determinadas características, en la que, junto con los proveedores,

puedan organizar sus reuniones sociales, evitando así el estrés, desgaste y pérdida de tiempo en que incurren cuando lo realizan de manera tradicional.

8.3. Recomendaciones

- Es importante para la solución afianzar el acercamiento con los proveedores de los servicios relacionados a eventos, como socios estratégicos, de tal manera que se cree una comunidad con los emprendedores, cuyo crecimiento sea progresivo conforme conozcan y vean materializados los resultados en los ingresos de sus negocios.
- El plan de operaciones debe monitorearse periódicamente para identificar tareas o actividades que no están creando valor dentro del negocio, brechas de control y oportunidades de eficiencias y gestión de ahorros.
- El mayor desafío de Yupi será saber comunicar los beneficios de la formalidad de las empresas, para contribuir a la sociedad, son responsabilidad.
- El equipo de trabajo deberá realizar estudios de usuarios y de proveedores a fin de identificar nuevos perfiles y oportunidades de mejora de servicios.

Referencias bibliográficas

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2021). *Niveles socioeconómicos 2021*. <http://apeim.com.pe/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (21 de marzo de 2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas son mejor antídoto contra la pobreza en América Latina*. <https://www.iadb.org/es/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-son-mejor-antidoto-contra-la-pobreza-en-america-latina>
- Bocanegra, A. (2022) *Los millennials ante el desafío profesional. Análisis en la ciudad de Piura*. Universidad de Piura. [Tesis de Licenciatura].
- Briceño, A. y Banda, R. (2022) *Nivel de conocimiento del régimen MYPE tributario y su impacto en la formalización de empresas del sector textil, La Victoria, 2019*. [Tesis de Licenciatura, USIL]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0d7e1e3b-d666-4c78-8191-301f395c9802/content>
- Bustamante, J. (2000). *Un marco de referencia acerca de la vulnerabilidad de los migrantes como sujetos de los derechos humanos*. CEPAL, 2000.
- Burkus, D. (2013). Innovation Isn't an Idea Problem. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/07/innovation-isnt-an-idea-proble>
- Centro de Promoción y Defensa de los Derechos Sexuales y Reproductivos (2022). *Informe Anual sobre la situación de las personas LGBTI en el Perú*. <https://promsex.org/wp-content/uploads/2022/08/Resumen-Ejecutivo-Informe-sobre-la-situacion-de-los-derechos-humanos-de-las-personas-lgbti-en-el-Peru.pdf>

Comisión Económica para América Latina (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*, Naciones Unidas, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44408-oportunidades-desafios-la-autonomia-mujeres-futuro-escenario-trabajo>

De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Brown University Library.

Decreto Supremo 013-2013-Produce. Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. 28 de diciembre de 2013. D.O. No. 1033071-5.

Eisenmann, T., Parker, G. & Van-Alstyne, M. (2006). Strategies for TwoSided Markets. *Harvard Business Review*, On Point.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704705/mod_resource/content/1/Eisenmann%20-%20Estrat%20E2%80%9A%20gias%20para%20mercados%20multilaterais.pdf

Encina, E. (2014). *Participación colectiva como salud mental: Cuestionamientos y alternativas a las políticas públicas en salud mental en Chile*.

<https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/30977>

Escuela de Administración de Negocios para Graduados. (2022). *Lean startup: ¿Qué es un producto mínimo viable (MVP) y cómo desarrollarlo?*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/lean-startup-que-es-un-producto-minimo-viable-mvp-y-como-desarrollarlo>

European Commission. (2022). *Employment and decent work*.

https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-growth-and-jobs/employment-and-decent-work_en#:~:text=The%20Decent%20Work%20Agenda%20was,strategies%20to%20support%20fair%20globalisation

Fernández, R. (2019). *Aprende con Rodrigo: Customer Journey Map de Balthazar*. En *Xcustomer360 [Video]*. <https://www.xcustomer360.com/videos/aprende-con-rodrigo/aprende-conrodrigo-customer-journey-map-de-balthazar#inicio>

Grupo de Análisis para el Desarrollo. (2020). *Estrategia Nacional Mujer Emprendedora*. GRADE.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3807400/Anexo-Plan-de-Trabajo-Estrategia-Nacional-Mujer-Emprendedora.pdf?v=1667483660>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (2023). *Informalidad 320°*. Cámara de Comercio de Lima.

<https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2023/06/iedep-informalidad-360%C2%BA.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Encuesta Mensual del sector servicios*.

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_19.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *El 53,5% de la población de 18 y más años de edad tiene alguna cuenta en el sistema financiero*.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-535-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-tiene-alguna-cuenta-en-el-sistema-financiero-13904/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Evolución de la pobre monetaria 2011- 2022*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-535-de-la-poblacion-de-18-y-mas-anos-de-edad-tiene-alguna-cuenta-en-el-sistema-financiero-13904/>

IPSOS. (2023). *Generaciones en el Perú 2022*. <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022>

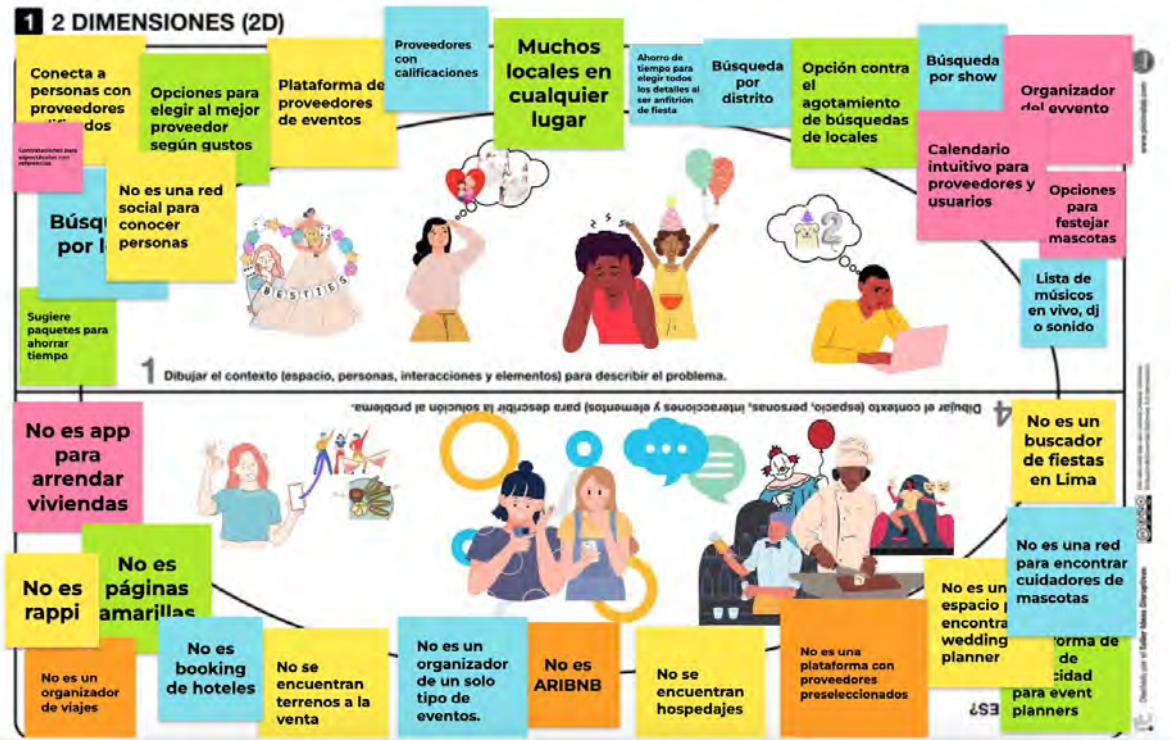
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Economía y Empresa.
- Lavanda, F. et. al (2021). *Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Peru*.
https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Reyes-Acevedo-2/publication/352690765_Estrategias_de_Marketing_Digital_en_las_Mypes_y_el_Comportamiento_de_compra_Post_Pandemia_en_Peru/links/60d35c6892851c8f79959ed8/Estrategias-de-Marketing-Digital-en-las-Mypes-y-el-Comportamiento-de-compra-Post-Pandemia-en-Peru.pdf
- Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 15, 43-64.
- Linares Hernández, M., Chamorro Veliz, M. y Vilela Ordinola, M. (2022) *Modelo ProLab: Haku, una Alternativa de Alimentación Saludable para las Personas que Trabajan*. [Tesis de Maestría, CENTRUM].
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/188599>
- Maco, V. (24 de mayo de 2022). 3 de cada 5 peruanos se encuentran en una situación de pobreza o vulnerabilidad. *Idehpucp*. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis1/3-de-cada-5-peruanos-se-encuentran-en-una-situacion-de-pobreza-o-vulnerabilidad/>
- Manyay, D. T. (2020). El empleo informal en el Perú: Una breve caracterización 2007-2018. *Pensamiento Crítico*. 25(1), 51–75.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2021). *Nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión* [Archivo PDF].
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

- Ordoñez, B. (2018). *Discriminación, pobreza y vulnerabilidad: los entresijos de la desigualdad social en México*. *Región Y Sociedad*, 30(71).
<https://doi.org/10.22198/rys.2018.71.a377>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Plan de acción integral de la OMS sobre salud mental 2013-2020-2030*.
https://www.who.int/docs/default-source/mental-health/documento-para-el-proceso-de-consulta-plan-de-acci%C3%B3n-integral-de-la-oms-sobre-salud-mental--2013-2020-2030.pdf?sfvrsn=5a7a18da_7
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Poblaciones vulnerables ¿Quiénes son?*
<https://www.un.org/es/fight-racism/vulnerable-groups.40>
- Organización Internacional del Trabajo (2022). *Panorama Laboral 2022. América Latina y el Caribe*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_867497.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Deusto.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Palomino Oré, C. y Huarcaya Victoria, J. (2020). Trastornos por estrés debido a la cuarentena durante la pandemia por la COVID-19. *Horizonte Médico*. ISSN 1727-558X
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2020000400010

- Rodríguez, J. (2001). *Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes*. CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7150/S018659_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, M., y Chafloque, R. (2019). *La informalidad laboral en el Perú. Un mapa nacional basado en la ENAHO*. Fondo Editorial de la USMP.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.
- Tenorio, D. (2020). *El empleo informal en el Perú: Una breve caracterización 2007-2018*. *Pensamiento Crítico*, 25(1), 51–75.
<https://doi.org/10.15381/pc.v25i1.18477>
- Thoits, P. (2011). *Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health*. *National Library of Medicine*.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21673143/>

Apéndices

Apéndice A: Lienzo en 2 dimensiones



Apéndice B: Guía de entrevista al usuario

N°	Guía de entrevista al usuario	Sustento
	Preguntas para obtener información del usuario	
1	¿Cuál es su nombre?	Conocer el perfil del usuario
2	¿Cuál es tu edad?	
3	¿En qué distrito vives tú?	
4	¿Cuál es tu ocupación?	
5	¿Qué te gusta hacer los fines de semana?	Conocer el entorno del usuario
6	¿Con quiénes te diviertes con mayor frecuencia?	
7	¿Qué se te ocurre cuando piensas en fiesta o diversión?	
8	¿Cuándo fue la última vez que organizaste un evento especial? (aniversario, cumpleaños, despedida de solterx, baby shower, etc).	Conocer la interacción del

9	<p>Descríbeme tu experiencia de inicio a fin: ¿Hubo algunas cosas que buscaras en Internet?, ¿en Google o en alguna red social?</p>	<p>usuario con eventos sociales</p>
10	<p>¿Qué fue lo que más se te hizo complicado?</p>	
11	<p>¿Qué fue lo que más te gustó del resultado de tu fiesta?</p>	
12	<p>¿Qué cambiarías si tuvieras que organizar un nuevo evento?</p>	
13	<p>¿Cómo es (la fiesta que menciona) ideal para ti, por un evento que quieras celebrar?</p>	
16	<p>¿Te consideras una persona a la que le gusta celebrar, aunque sea ‘eventos menores’? (ejemplos: logros desbloqueados, buenas notas, ¿de vez en cuando reunirse en parrilla con los amigos? En caso la respuesta sea afirmativa, ¿Cómo son esas celebraciones?, ¿qué es lo que sí o sí deben tener?</p>	<p>Conocer la interacción del usuario con eventos sociales</p>
18	<p>¿Tienes proveedores de cabecera?</p>	
19	<p>¿Has comparado los precios de tus proveedores con otros? Sobre precios ¿los consideras justos?</p>	

20	Sobre tus mayores dolores de cabeza al organizar un evento, ¿cómo visualizas que sería una solución a tus problemas?	
21	¿Qué canales utilizas para organizar tu evento?	
22	¿Cómo te gustaría organizarlo de acuerdo con la solución que visualizas?	




Apéndice C: Guía de entrevista al proveedor

N°	Guía de entrevista al proveedor	Sustento
1	¿Cuál es su nombre y/o de su empresa?	Conocer el perfil del proveedor
2	¿Cuál es tu edad?	
3	¿En qué distrito vive?	
4	¿Qué tipo de servicios brinda?	
5	¿ Desde cuándo brinda este servicio?	
6	¿Se encuentra formalizado?, describa cuáles son los pros y contras de la formalización en su nicho.	
7	¿Quiénes conforman su equipo de trabajo?	
8	¿Qué es lo que más le genera inseguridad sobre la prestación de tus servicios y el cumplimiento de tus clientes o la gestión de tus actividades?	
9	¿Podría compartirnos una anécdota en que haya atravesado por decepción al prestar su servicio?	

10	¿Se ha planteado formalizarse?, ¿Cuáles son las mayores razones para plantearse?	Conocer el entorno del proveedor
11	¿Cómo cree que se diferencia de su competencia?	Conocer la interacción del proveedor con los clientes
12	¿En qué medida usa redes sociales o herramientas en su negocio?	
13	¿Cuál es la mejor plataforma para darle publicidad a sus servicios?, ¿con cuál capta más clientes?	
14	Sobre la plataforma que más le genera clientes ¿qué es lo que no funciona del todo bien para su negocio?	
15	En el mundo ideal ¿cómo sería una plataforma ideal para anunciar sus servicios?, ¿qué funciones debería tener?	
16	¿Cómo le gustaría que fuera su relación con esta plataforma, en su mundo ideal?	
17	¿Qué esperaría de una plataforma intermediaria entre usuarios y proveedores de servicios para fiestas? (según las demandas de sus clientes)	

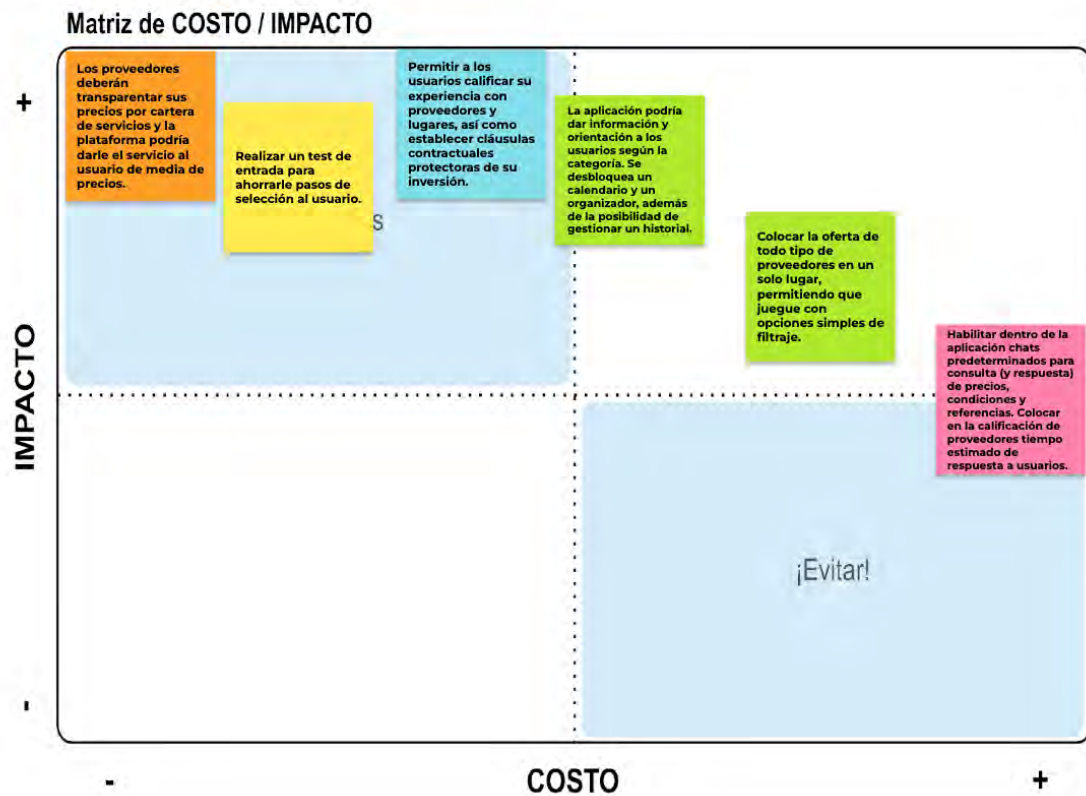
Apéndice D: Lienzo 6x6

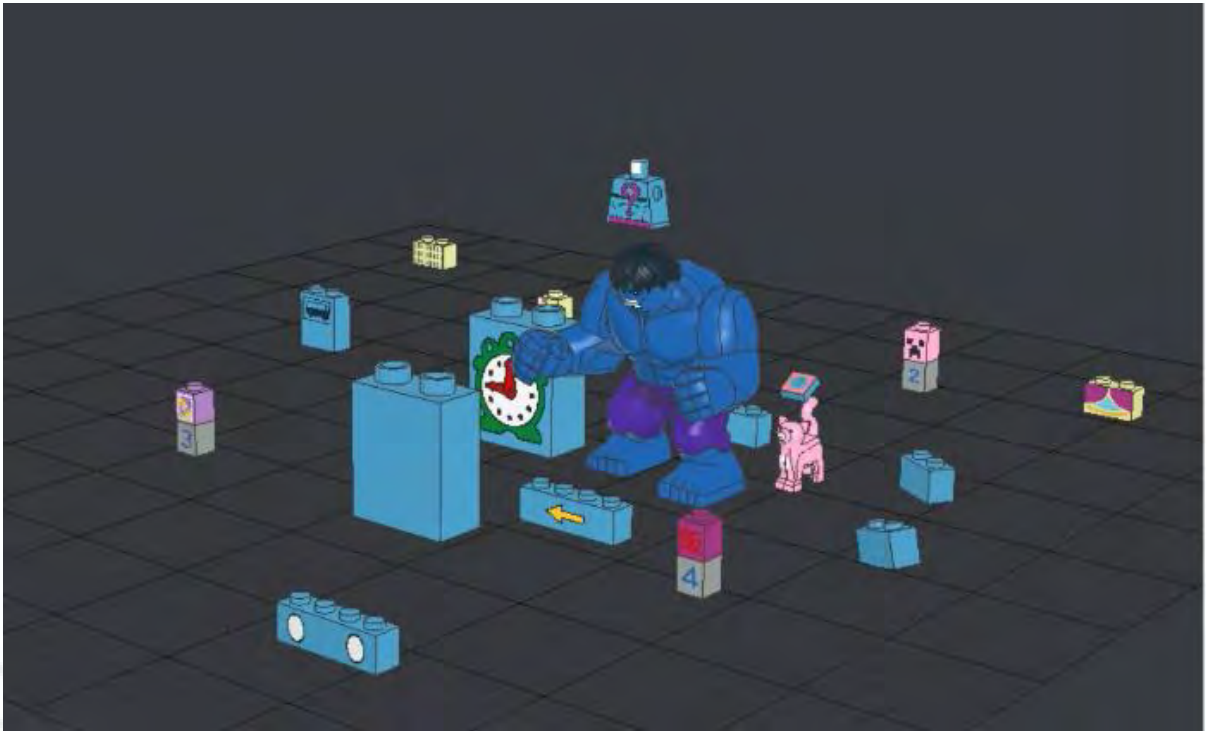
5 Matriz 6x6

 <p>OBJETIVO ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?</p> <p>Evitar el estrés y reducir el tiempo y esfuerzo que demanda la organización de eventos.</p>	<p>NECESIDADES ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema: El usuario _____ necesita _____ (colocar un verbo) porque _____ (justificar la necesidad).</p> <p>Jessica necesita un sitio de proveedores especializados en fiestas por seleccionar opciones de manera rápida porque no tiene mucho tiempo libre y prefiere dedicarlo a otras cosas.</p> <p>Jessica necesita un año en donde encuentre todo tipo de proveedores de eventos y fiestas para reducir el estrés de la experiencia de buscarlos one by one.</p> <p>Jessica necesita confiar en que su evento cumplirá con sus expectativas de calidad para que sus invitados queden complacidos con su desempeño como anfitriona.</p> <p>Jessica necesita tener canales de comunicación eficientes con proveedores para ahorrar tiempo de concertación al organizar eventos.</p> <p>Jessica necesita un espacio en el que pueda comparar los precios de los proveedores para eficientar sus gastos y sentir la seguridad de haber tomado la mejor decisión.</p> <p>Jessica necesita un espacio que le ayude a organizar ideas y detalles del evento que está organizando, para asegurarse de no tener sorpresas a última hora.</p>				
<p>PREGUNTAS GENERADORAS A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras*, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podemos _____? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).</p>					
<p>¿Cómo podríamos ayudar al usuario a ahorrar tiempo a búsqueda de proveedores para organizar su evento?</p>	<p>¿Cómo podríamos facilitar la búsqueda del usuario para encontrar todo lo que necesita para organizar su evento en los menos pasos posibles?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que el usuario sienta plena confianza de su contrato de servicio?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que el usuario se comunique de manera efectiva con los proveedores sin invertir tanto de su tiempo?</p>	<p>¿Cómo podríamos ahorrar tiempo al usuario al momento de elegir, de acuerdo con su presupuesto, los servicios que requiere?</p>	<p>¿Cómo podríamos evitarle al usuario sorpresas de última hora?</p>



Apéndice E: Matriz costo-impacto



Apéndice F: Maqueta del problema

Apéndice G: Cálculos del modelo de negocio

https://docs.google.com/spreadsheets/d/131tWj_j_zMMW9Mhr_jFT50LA9BBA_EUx/edit?usp=share_link&ouid=104578519603189512212&rtpof=true&sd=true



Apéndice H. Carpeta drive de evidencias

https://drive.google.com/drive/folders/14rwemZ_8VRpPz34bCIPFj-fyldVoqDB3?usp=sharing



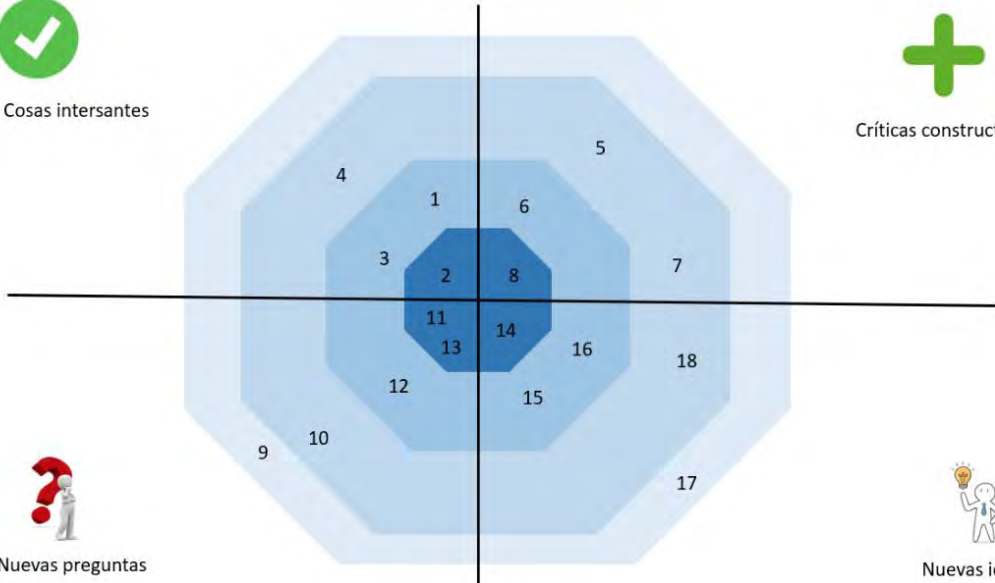
Apéndice I: Lienzo Blanco relevancia



Cosas interesantes



Críticas constructivas



Nuevas preguntas



Nuevas ideas



Apéndice J: Costos de los servicios Informáticos (Proveedor Microsoft)

App Service

REGION: OPERATING SYSTEM: TIER:

Premium V2

INSTANCE:

Instances × Hours

= \$146.00

SSL Connections

Upfront cost \$0.00

Monthly cost \$146.00

Azure Database for PostgreSQL

REGION: DEPLOYMENT OPTION: TIER: COMPUTE:

Servers × Hours

Savings Options

- Pay as you go
- 1 year reserved (~39% savings)
- 3 year reserved (~59% savings)

\$127.90

Average per month
(\$0.00 charged upfront)

= \$127.90

Average per month
(\$0.00 charged upfront)

Azure Kubernetes Service (AKS)

REGION:

West US

Cluster Management

There is no charge for Cluster Management

\$0.00

Nodes

OPERATING SYSTEM:

Linux

CATEGORY:

All

INSTANCE SERIES:

All

INSTANCE:

D2 v3: 2 vCPUs, 8 GB RAM, 50 GB Temporary storage, \$0.117/hour

Virtual Machines

1 x 730 Hours

Pay as you go

- 1 year reserved (~32% discount)
- 3 year reserved (~57% discount)

\$85.41

Average per month
(\$0.00 charged upfront)

\$85.41

Average per month
(\$0.00 charged upfront)

Managed OS Disks

TIER:

Standard HDD

DISK SIZE:

\$6 - 64 GB

2 x \$3.01 Per month

\$6.02

ADD SNAPSHOT

Uptime SLA

0

Clusters

\$0.00

Upfront cost \$0.00
Monthly cost \$91.43

Microsoft 365 Empresa Básico

USD\$6.00 por usuario al mes
(plan anual se renueva automáticamente)¹
El precio no incluye impuestos.

[Compra ahora](#)

Pruebalo gratuitamente durante un mes

- ✓ Chatea, llama y reúne con hasta 300 asistentes
- ✓ Versiones web y celulares de las aplicaciones de Office
- ✓ 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario
- ✓ Correo electrónico de categoría empresarial
- ✓ Seguridad estándar
- ✓ Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web

Aplicaciones y servicios incluidos^{1,2}


Word


Excel


PowerPoint


Teams


Outlook


Exchange


OneDrive


SharePoint

Apéndice K: Ficha técnica y encuesta para conocer la deseabilidad de una plataforma digital

Ficha técnica:

Ítem	Descripción
Objetivo de la encuesta	Conocer la deseabilidad de una plataforma digital que interconecte a usuarios y proveedores de eventos sociales, en la ciudad de Lima metropolitana
Tamaño de la muestra	151 personas encuestadas
Técnica de recolección	Encuesta digital a través de la plataforma de Google
Fecha de recolección de la información	15 de diciembre de 2022 - 25 de enero del 2023
Diseño y realización	Encuesta diseñada y ejecutada por el equipo 4 del MBA 169 CENTRUM.
Universo	Habitantes de la ciudad de Lima metropolitana

Encuesta:

¿Qué edad tiene?

¿Cuál es su género?

¿Tienes hijos o mascotas dentro de tu familia? (la columna numérica es la cantidad de cada categoría)

¿Cuál es la comisión máxima que estarías dispuest@ a pagar por el uso de Yupi, una solución que puede ahorrarle a organizadores de eventos de 5 a 30 días para que también la pasen bien?

¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?

¿Con qué frecuencia realiza eventos al año (cumpleaños, babyshower, despedida, pet party)?

¿La mayoría de eventos que realizas son para ti o para otra persona?

¿Cuánto tiempo sueles invertir en la organización de un evento? (¿Nada?, ¿horas?, ¿días?)

¿Cuánto es el presupuesto promedio que asignas para organizar un evento (cumpleaños, baby shower, etc)?

¿Dónde preferirías organizar tus eventos sociales?

¿Para qué tipo de eventos estarías dispuesto a alquilar un local? (puede elegir más de una opción)

¿De qué manera prefieres realizar búsquedas y compras para organizar fiestas?

Del 0 al 10 ¿Estarías dispuesto/a a organizar tus eventos desde una *app* con todo tipo de proveedores, precios transparentes, monitoreo en vivo de pedidos, posibilidad de sumar a otros organizadores como colaboración y con tablero de tareas hechas y por hacer?

¿Te gustaría que esa *app* además tenga la opción de ofrecerte 3 combos aleatorios, todo incluido, en menos de 7 minutos?

¿Qué tipo de eventos de los listados a continuación te gustaría encontrar en la *app*? (puede elegir más de una opción)

¿Nos faltó otro evento en la lista de arriba?, ¿cuál tienes en mente?

¿Cuánto tiempo, máximo, quisieras invertir en la organización de un evento?

Si rentaras un local, ¿en qué distrito preferirías que se encontrara? (Por favor, en tu respuesta indícanos si se trata del distrito donde vives)

¿Cuáles son tus mayores frustraciones al organizar eventos sociales?

Finalmente, ¿te consideras un consumidor socialmente responsable porque te interesa apoyar pymes o emprendimientos de comunidades vulnerables?
