



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**MODELOS DE NEGOCIOS Y FINANCIAMIENTO
APLICADOS AL DESARROLLO, DESDE
IDEA A STARTUP, DEL
EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO
BUCKETGIFT,
LA NUEVA FORMA DE REGALAR**

MATÍAS FERNANDO VIAL VALDÉS

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:
FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

Santiago de Chile, (julio, 2019)

© 2019 Matías Fernando Vial Valdés



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**MODELOS DE NEGOCIOS Y
FINANCIAMIENTO APLICADOS AL
DESARROLLO, DESDE
IDEA A STARTUP, DEL
EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO
BUCKETGIFT,
LA NUEVA FORMA DE REGALAR**

MATÍAS FERNANDO VIAL VALDÉS

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR SUPERVISOR: FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

PROFESOR CO-SUPERVISOR: DAVID PREISS CONTRERAS

PROFESOR INTEGRANTE: FÉLIX HALTERCARGARAY VERGARA

EVALUADOR EXTERNO: JORGE RODRÍGUEZ IBAÑEZ

REPRESENTANTE DEL PROGRAMA: ROCÍO ORTIZ MORENO

Para completar las exigencias del grado de

Magister en Innovación

Santiago de Chile, (julio, 2019)

Para mi querida Tere y nuestros 4 hijos:
Matías, Teresita, Florencia y José Joaquín,
por su incondicional apoyo y paciencia
en estos 24 meses...

AGRADECIMIENTOS

Debo reconocer que no es nada de fácil ponerse a estudiar de nuevo a los 45 años. Menos a los 47 estar haciendo una especie de Tesis después de 20 meses de duro estudio. Llegar hasta este momento es como correr la maratón, donde viene un “*black out*” que si se supera y permite llegar a la meta, es porque en ella uno distingue a varias personas que lo han acompañado y apoyado intensamente en este proceso, además, naturalmente, de la familia.

Agradezco a mi *team*. Marcos y Pedro. 2 “grandes”. Aunque menores que yo (uno de ellos podría ser casi hijo mío) su compromiso, convicción, excelencia, perseverancia y atrevimiento (propio de los *millenials*) me dio muchas veces el empujón para seguir avanzando en momentos de flaqueza.

A varios profesores destacados: Julio Pertuzé, Max Grekin, Félix Haltercargaray, Héctor Madrid, Álvaro Sylleros, entre otros, dejaron un mensaje de valor en mi cabeza. Una enseñanza. Una nueva mirada de las cosas, donde se puede crear, capturar y entregar valor.

A mis profesores de Tesis, Francisco Pizarro, al igual que el Conquistador del Perú, va abriendo caminos en este nuevo mundo de la Innovación llevado a la academia práctica. Exigente, cercano y siempre dispuesto a ayudar. A la Rocío, la incansable y trabajadora ayudante del curso, un gran agradecimiento por su agilidad en responder a cualquier requerimiento.

A nuestro asesor, Jorge Rodríguez. Un gran amigo y ahora destacado empresario de la innovación.

A todos los que se me olvida mencionar, porque la memoria ya empieza a fallar....

Gracias totales.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE GENERAL	4
BIBLIOGRAFÍA	6
INDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Contexto General.....	13
1.2 Descripción del problema.....	15
2. OBJETIVOS	17
2.1 General (grupal)	17
2.2 Específicos (individuales)	17
2.3 Metodología de Trabajo	18
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLOGÍA	19
4. BUCKETGIFT EN EL TIEMPO	25
4.1 Preámbulo - Haciendo un poco de historia	25
4.2 Primer ciclo – Agosto a Diciembre de 2018: De Idea a Proyecto.....	27
4.3 Resultados Primer Ciclo.....	37
5. SEGUNDO CICLO: 2019 - DE PROYECTO A STARTUP	40
5.1. Estado del Arte	41
5.1.1 Soluciones actuales	41
5.1.2 Competencia actual	42

5.1.3	Value Factor Analysis	45
5.1.4	Estándares de Crowdfunding	47
6.	PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	48
6.1	Primera Etapa – De idea a Proyecto: 2° semestre 2018	49
	Desarrollo de Tracción de Regaladores - Plataforma 1.0.....	49
6.1.1	Modelo de Negocios.....	49
6.1.2	Plan de Desarrollo	55
6.1.3	Plan de Financiamiento	60
6.2	Segunda Etapa – De Proyecto a Startup: 1er semestre 2019	64
	Desarrollo de Tracción de Celebrados – Plataforma web 2.0 y 3.0	64
6.2.1	Modelo de Negocios – subetapa 1.....	66
6.2.2	Plan de Desarrollo – subetapa 1	73
6.2.3	Plan de Financiamiento – subetapa 1	78
6.2.4	Modelo de Negocios – subetapa 2.....	81
6.2.5	Plan de Desarrollo– subetapa 2	85
6.2.6	Plan de Desarrollo– subetapa 2	93
7.	Conclusiones y comentarios finales	100
8.	Anexos	102
	Anexo 8.1 Estado del Arte del financiamiento en Chile	102
	Anexo 8.2 Formulario de Postulación y Carta de Respuesta de ImagineLAB.	116
	Anexo 8.3 Términos y Condiciones de BucketGift.	125
	Anexo 8.4 Encuesta sobre disposición a pagar por BG	126
	Anexo 8.5 Entrevistas del Problema realizadas	127
	Anexo 8.6. Entrevistas de la Solución.....	139
	Anexo 8.7 VP CANVAS.....	146
	Anexo 8.8 Intención de gasto para regalos, por país.....	151

BIBLIOGRAFÍA

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*.
2. Heath, Chip and Heath, Dan, (2007), *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House.
3. Croll A. & Yoskovitz B. (2013). *Lean Analytics*. O'Reilly Media. Capítulos 5 a 7
4. Maura, A. (2010). *Running Lean: A systematic process for iterating your web application from Plan A to a plan that works*
5. Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*.
6. Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*.
7. Christensen, C, et al (2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done", HBR. <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.
8. Internet Society. Global Internet Report 2017. <https://www.internetsociety.org/es/globalinternetreport/>
9. INVESEP. World Class Conversion Rate Optimization. <https://www.invespro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>
10. WORDSTREAM. Online Advertising made easy. <https://www.wordstream.com>
11. CORFO. Programas y Convocatorias. <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programas-y-convocatorias>
12. Lozano, M. (2019). *Modelos de Innovación y Marketing aplicados al Desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico – BucketGift, La Nueva Forma de Regalar*. Actividad de Titulación Magíster de Innovación UC. Santiago.
13. Mahuzier, P. (2019). *Tecnología y Operación Lean para el Desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico - BucketGift, la Nueva Forma de Regalar*. Actividad de Titulación Magíster de Innovación UC. Santiago.
14. CISTON. (2018). Global Gifts Retailing Market 2018-2022. <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html>

15. Keeley, L et al. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*.
16. Comité de Comercio Electrónico (CCS). *Tendencias del Comercio Electrónico en Chile 2019*. <https://www.ecommerceccs.cl/tendencias-del-comercio-electronico-2019/>
17. FUNDLY. *Crowdfunding Fees: The True Cost of 7 Popular Platforms*. <https://blog.fundly.com/crowdfunding-fees/>
18. America Retail. *Dificultad para acceder a tarjetas de crédito, barrera para commerce (2018)*. <https://www.america-retail.com/chile/chile-dificultad-para-acceder-a-tarjetas-de-credito-barrera-para-e-commerce/>
19. CISION. *Global Gifts Retailing Market 2018-2022: Rise in Demand for Specialized Merchandise (2018)*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html>
20. INVESPRO. *The Average Website Conversion Rate by Industry (2018)*. <https://www.invespro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>
21. CADEM (2019). *Encuesta Redes Sociales*, https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Red-Sociales.pdf
22. AdStage (2019). *Paid Media Q1 2019 Benchmark Report*, [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4350015/Q1%202019%20Paid%20Media%20Benchmark%20Report%20\(1\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4350015/Q1%202019%20Paid%20Media%20Benchmark%20Report%20(1).pdf)

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Value Factor Analysis	46
Tabla 2. Crowdfunding fees.....	47
Tabla 3. Ingresos de BG.....	54
Tabla 4. Hitos de la 1ª etapa.....	55
Tabla 6. Resumen de la gestión de celebrados 2018.....	57
Tabla 7. Ingresos y Gastos Etapa 1.	63
Tabla 8. Hitos 2ª etapa del proyecto.....	66
Tabla 9. Ingresos BG durante Etapa 2.....	72
Tabla 10. Tabla resumen de resultados finales de BG.....	76
Tabla 11. Ingresos y Gastos de BG en Etapa 2.	79
Tabla 12. Conversión promedio de E-Commerce.....	86
Tabla 13. Conversión por rangos	87
Tabla 14. Modelo Dinámico de BG	90
Tabla 15. Modelo Dinámico BG proyectado.	95
Tabla 16. Punto de Equilibrio de BG	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Pirámide estratégica de BG.....	18
Ilustración 2: Libros de metodologías de emprendimiento	19
Ilustración 3:Modelo de Negocios CANVAS, de Alex Osterwalder.....	20
Ilustración 4:Propuesta de Valor CANVAS, de Alex Osterwalder	21
Ilustración 5:Lean Start-Up, Eric Ries	22
Ilustración 6:Modelo Lean Canvas, de Ash Maurya.....	23
Ilustración 7:Esquema desarrollo BucketGift	25
Ilustración 8. Resultados obtenidos en 1er Ciclo: Tracción de Regaladores a Celebrados .	38
Ilustración 9: Meta en dinero de regalo elegido por cada celebrado.....	38
Ilustración 10: Porcentaje de cumplimiento de metas de cada regalo por celebrado.....	39
Ilustración 11: Porcentaje de invitados que regalaron usando BucketGift	39
Ilustración 12. Tendencias de E-Commerce en Chile.	41
Ilustración 13. Competencia relevante BG	42
Ilustración 14. Breve Índice del desarrollo de esta Actividad de Graduación	48
Ilustración 15. Lean Canvas de BG Original 2018	49
Ilustración 16. Modelo de Negocios BG Etapa 1.....	51
Ilustración 17. Tipos de Pagos evaluados para BG.....	52
Ilustración 18. VP Canvas de BG.....	53
Ilustración 19. Plataforma 1.0 de BG. Landing Page.....	56
Ilustración 20. Evolución Cumplimiento de Metas 2018.....	59
Ilustración 21. Tasa de Regaladores 2018.....	59
Ilustración 22. TAM, SAM, SOM de BG	61
Ilustración 23. Encuesta realizada a 18 personas. Elaboración Propia	67
Ilustración 24. Modelo Ten Types of Innovation usado para BucketGift.....	69
Ilustración 25. Plan inicial de Alianzas BG en la Plataforma 2.0	70
Ilustración 26. Evolución Cumplimiento de Metas final BG.....	77
Ilustración 27. Tasa de Regaladores final BG.....	77
Ilustración 28. Imagen del video de Postulación de BucketGift a Imagen Lab.	80
Ilustración 29. Diseño web 3.0 BG	83

Ilustración 30. Campaña Digital A/B Testing. Hipótesis de Vergüenza.....	83
Ilustración 31. Campaña Digital A/B Testing. Variable de Control. Tipo Wom.....	83
Ilustración 32. Early Adopter Profile	84
Ilustración 33. BG- Resultados Campañas Marketing inicial - 2018.....	88
Ilustración 34. Resultados campaña a fecha de esta Tesis - 2019.....	89
Ilustración 35. Etapas de una Startup y fuentes de financiamiento.....	103
Ilustración 36. Calendario de Postulaciones Corfo 2019	105
Ilustración 37. Respuesta de Postulación a Imagine Lab	124
Ilustración 38: Intención de gasto por país en regalo para “San Valentín”.....	151

RESUMEN

48.000 personas celebran diariamente su cumpleaños en Chile y $\frac{2}{3}$ esperan con ansias ese día, como el evento personal más importante del año, tradición que se ha mantenido casi intacta desde los primeros pasos del hombre en la tierra. El gesto de regalar y ser regalado ha sido inherente a nuestra evolución y, por tanto, es un aspecto que surge de nuestros propios instintos, siendo una manifestación de afecto buscada, deseada y celebrada.

El problema es que la mayor parte de los cumpleaños no recibirá regalo alguno y, si recibe, con alta probabilidad no será el regalo que desea y, por otro lado, quienes se animen a regalar algo, no sabrán qué comprar, ni tendrán el tiempo para pensar en el celebrado.

BucketGift resuelve este dolor a través del desarrollo de una plataforma tecnológica B2C que gestiona el financiamiento compartido de las redes de amigos (*Friendfunding*) de quien se celebra, para que regalar un objeto o experiencia sea conveniente y simple para el regalador, y se ajuste a las expectativas del celebrado.

Luego de 12 meses de actividad, en BucketGift logramos validar las 3 hipótesis del problema, y abordamos una estrategia bien diseñada e implementada para las 4 hipótesis de baja tracción orgánica que obtuvimos, que lamentablemente no arrojó los resultados esperados. El detalle y desarrollo de como pasamos de una simple idea, a formar un MVP y luego una Startup, se resume a lo largo de estas más de 100 páginas.

Esta Actividad de Graduación nace en el curso iLab en agosto 2018, programa que usamos para incubar nuestro proyecto. La metodología y herramientas de validación utilizadas han sido: Lean Start-Up, Canvas BM y Running Lean, junto con elaboración de modelos propios (Dinámico, P&L, CLTV, CAC) a través de las que hemos ido construyendo un proyecto para llevarlo a ser una *start-up*.

Palabras Claves: *Lean Startup*, *Friendfunding*, Plataforma Tecnológica, Producto Mínimo Viable, emprendimiento, Startup, *B2C*, Canvas *Business Model*, *Running Lean*, Modelo Dinámico, *P&L*, *CLTV*, *CAC*, Punto de Equilibrio.

ABSTRACT

Everyday 48,000 Chileans celebrate their birthday and two-thirds of them look forward to that day as the most important personal event of the year, a tradition that has been maintained from the first steps of man on Earth. The gesture of giving and receiving back has been inherent to our evolution and, therefore, it is a characteristic that arises from our own instincts, being an indicator of affection that is sought, wanted and celebrated.

The problem is that most of the birthday boys/girls will not receive any gift and, if they receive something, it probably won't be the present they wanted. Furthermore, those who aim to give something, will not know what to buy, nor will they have the time to think about the person.

BucketGift solves this issue through the development of a B2C technology platform that manages the shared financing of friends-based networks (Friend-funding), so that giving an object or experience is convenient and simple for the giver and adjusts to the expectations of the birthday boy/girl.

After 12 months in business, in BucketGift we managed to confirm the three hypotheses of the problem that we stated, and we initiated a well designed and implemented strategy for the 4 hypotheses of low organic traction that we obtained, which unfortunately did not yield the expected results. The details and development of how we went from a simple idea, to form an MVP and later a Startup, is summarized along the following 100 pages.

This Graduation Activity was born in the iLab course in August 2018, the program that we use to incubate our project. The methodology and validation tools used were: Lean Start-Up, Canvas Business Model and Running Lean together with the creation of our own models (Dynamic, P&L, CLTV, CAC) through which we have been building a project to take it to be a start-up.

Key Words: Lean Startup, Friend-funding, Technological Platform, Minimum Viable Product, entrepreneurship, Start-Up, B2C, Canvas Business Model and Running Lean, Dynamic Model, P&L, CLTV, CAC, Break Even.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto General

Desde los primeros pasos del hombre en la tierra el gesto de regalar y ser regalado ha sido inherente a su evolución y, por tanto, es un aspecto que surge de nuestros propios instintos. Es una manifestación de afecto buscada y deseada. Las personas agradecen o manifiestan aprecio y afecto por medio de un obsequio, sea este tangible o intangible. Esto ha sido siempre así a lo largo de nuestra existencia y es, posiblemente, de las pocas cosas que no pueden verse amenazadas de cambiar o desaparecer.

Aun cuando pueda desprenderse de la cultura popular que los regalos parten con los Reyes Magos, la realidad es que, indistinto del lugar y la idiosincrasia de nuestra historia planetaria, el regalo o tributo ha sido siempre la manera que han usado, usan y usarán las personas para expresar sus sentimientos. Cada civilización podrá darle una connotación distinta, pero lo cierto es que está muy arraigada en nuestra cultura planetaria el poder entregar obsequios frente a determinados eventos, hitos, celebraciones, o bien, como una mera necesidad de expresar algo a alguien, sin importar el acontecimiento.

Esto hace que las cifras que mueve la industria del regalo a nivel mundial sean siderales, con más de US\$1.500 billones en el planeta¹. Hoy, por tanto, no es difícil encontrar muchas empresas y plataformas digitales que buscan entregar una solución adecuada a esta ancestral necesidad.

Los tipos de regalos también han ido evolucionando y, si hasta hace un par de décadas atrás lo máspreciado eran objetos o especies, hoy eso ha ido migrado a las experiencias. Con el desarrollo de la tecnología y el hecho de que muchos países han salido de la pobreza y han logrado ir satisfaciendo necesidades básicas, el vivir distintas experiencias, por ejemplo, de viajes, culinarias, etc. se ha ido volviendo más habitual y demandado.

¹ <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html>

²Tanto es así, que según un estudio navideño de uno de los portales de *e-commerce* más importantes de Latinoamérica³, menciona que el 37% de los encuestados prefiere una experiencia como regalo, siendo lo más valorado por los usuarios, por ejemplo, un fin de semana de estadía en un hotel. De acuerdo a este estudio, solo el 11% de los encuestados se inclinaría por dinero o regalos materiales.

El gasto por regalo también varía de acuerdo al país, lo cual se ve reflejado por el ingreso promedio per-cápita y también por la cultura popular que existe en términos del tipo de regalo y cómo este se adquiere.

En un estudio realizado por la empresa PICODI, para una fecha como la del día de los enamorados, los chilenos gastan cerca de \$43.000 promedio por regalo, lo que nos convierte en el primero de LATAM en términos de intención de gasto para este evento. México y Perú no están tan lejos de esta cifra.

Los chilenos hacemos en promedio 9 regalos al año, motivados por 3 obligaciones:

- Dar
- Recibir
- Compensar

Según este mismo estudio, el gasto promedio por regalo en 2013 era de \$12.500.-⁴

Pese a todo, en los tiempos que corren los regalados no siempre reciben sus esperados regalos. Esto obedece a que:

- Hay poco tiempo para hacer regalos y el proceso es trabado y trabajado.
- El regalado quiere recibir un regalo y que además este cumpla con sus expectativas.
- El regalado quisiera poder recibir regalos que se ajusten a necesidades del momento y en una forma flexible (ejemplo: financiamiento total o parcial de un viaje, canjeable por plata, etc.).

² Fuente: www.picodi.cl

³ <https://www.america-retail.com>, 21 de diciembre de 2016

⁴ Ver Anexo 8.8.

1.2 Descripción del problema

El problema que detectamos es que aún cuando existe hoy una oferta amplia de empresas que facilitan la compra de los regalos, sigue ocurriendo que “más de la mitad de las personas reciben al menos un regalo que odian en cada celebración”⁵. Elegir un regalo no es tarea fácil, menos si es por compromiso o si es para alguien “que lo tiene todo”. Menos resulta fácil dejar contento al celebrado. Esto ha sido tomado en cuenta en el mundo del *retail*, generando los llamados “*tickets de cambio*”, no obstante, esto agrega un proceso post celebración que el celebrado no necesariamente quiere o tiene tiempo de realizar. Otra solución propuesta han sido las “*Gift Cards*”, no obstante, estas también obligan al celebrado a dedicar el tiempo que no quiso invertir el regalador en desplazarse, elegir y comprar el regalo; tiempo que no siempre está disponible.

Por otro lado, la amplia gama de opciones de regalos que existen, sean estos objetos o experiencias, se encuentra desagregada y desorganizada, todo lo cual torna tedioso y lento el proceso de compra. En adición a lo anterior, el proceso de adquisición de un regalo, normalmente, se realiza con poca antelación estresando más aún esta experiencia de compra. Finalmente, si se trata de un regalo grupal, se gesta la necesidad de luego “arreglar cuentas”, agregándole tiempo, aspectos logísticos y también emocionales al proceso de “cobrarles a los amigos/familiares/colegas/etc.”

En parte, esta problemática ya ha sido resuelta en las listas de matrimonios de las grandes tiendas, sin embargo, esta práctica no ha sido extendida a los otros eventos sociales, quizás menos masivos, pero claramente más frecuentes como son, por ejemplo, los cumpleaños, *baby-shower*, departamento *shower*, etc.

Los clientes son, potencialmente, cualquier tipo de persona (grupo de personas o empresas) que necesita hacer un regalo en poco tiempo y desea “quedar bien” frente al receptor del regalo.

⁵ Psychology of gift Exchange, University of Hertfordshire, 2010.

Este es un problema global. Por ello, el “dolor” que abordamos en BucketGift está relacionado al asertividad en los regalos que se hacen, cómo lograr satisfacer las expectativas del celebrado y, a su vez, lograr darle al regalador una solución eficiente y ágil, que resulte en una experiencia de compra del regalo, entre los amigos del celebrado, que sea: satisfactoria, compartida y emotiva.

2. OBJETIVOS

2.1 General (grupal)

Crear y capturar el mercado del regalo digital vía un modelo de *friend-funding*.

2.2 Específicos (individuales)

Las actividades de graduación de los integrantes del grupo, buscarán enfocarse en 3 aspectos en particular:

- Modelos de Innovación y Marketing (Marcos Lozana Harcha, 2019)
 - Estrategia Comunicacional
 - Plataforma Digital
 - Comportamiento del Consumidor

- Tecnología y Operación Lean (Pedro Mahuzier Campodónico, 2019):
 - Plataforma Tecnológica
 - Operación Lean
 - Comportamiento del Consumidor

- De Proyecto a Startup: Modelos de Negocios y Financiamiento (Matías Vial Valdés):
 - **Modelo de Negocios**
 - **Financiamiento**
 - **Plan de Desarrollo estratégico**

Importante:

Los Capítulos 1, 2, 3, 4 y 5 de esta Actividad de Graduación, que resumen los que fue todo el trabajo desarrollado durante 2018 en el curso iLab, fueron escritos en conjunto con mi grupo, es decir, debieran ser bastante coincidentes entre las 3 Actividades de Graduación mencionadas arriba, salvo matices.

Los capítulos 6, 7 y 8 de esta Actividad de Graduación corresponden íntegramente al desarrollo individual de esta Tesis, que es la Aplicación desde la Idea a Startup de Modelos de Negocios y Financiamiento para BucketGift, y que lo hice en la modalidad del construir, medir y aprender.

El siguiente esquema representa la distribución de objetivos del equipo de BucketGift:

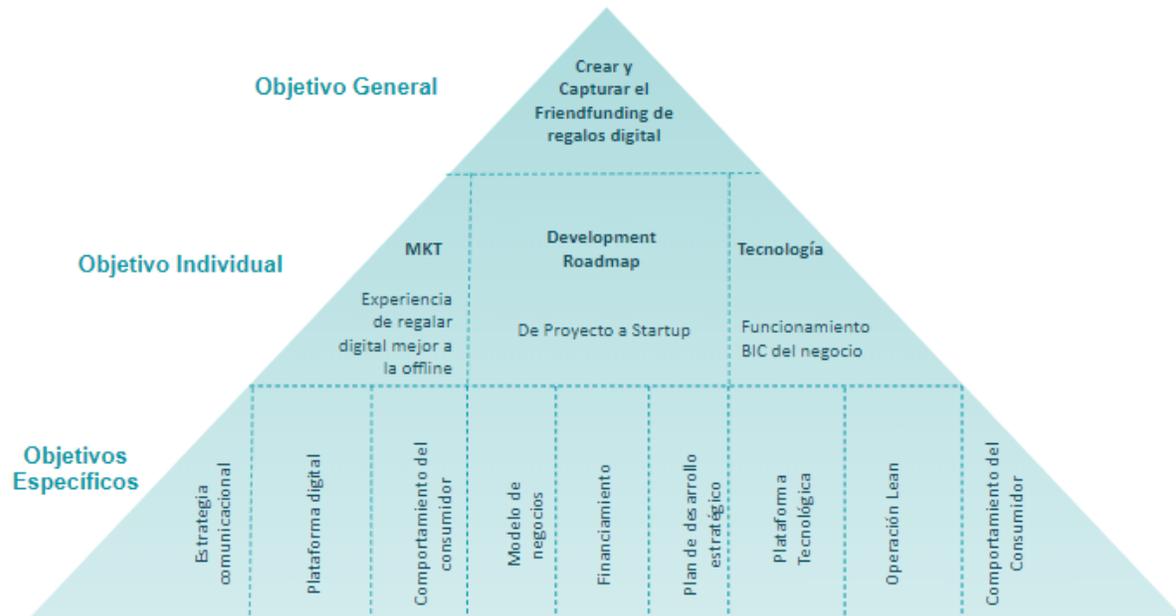


Ilustración 1: Pirámide estratégica de BG

2.3 Metodología de Trabajo

Para efectos de esta Actividad de Graduación se planteará el modelo de Desarrollo, de Financiamiento y Modelo de Negocios que permitan que BucketGift pase de ser un proyecto a una *Startup*, el que está escrito o desarrollado bajo el modelo de Ries, E. (2010): construir, medir y aprender.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLOGÍA

La metodología de formación de *start-ups*, crecimiento, aprendizaje, pivoteo y escalamiento se desprende, básicamente, de 3 autores relevantes y de alcance mundial, que en la última década recogieron las mejores prácticas y elementos del estado del arte y de su propia experiencia para ir transformando todo este conocimiento en un método de aprendizaje liviano, sencillo, ágil y efectivo para desarrollar *start-ups*.

Así, a continuación, se describen brevemente estos autores y su aporte. Para efectos de esta Tesis se escogen básicamente estas metodologías:

1. Alexander Osterwalder: Business Model Canvas
2. Eric Ries: The Lean Startup
3. Ash Maurya: Running Lean



Ilustración 2: Libros de metodologías de emprendimiento

3.1 Canvas Business Model (2009) y Value Proposition Canvas, de Alexander Osterwalder

El Canvas Business Model es una metodología que facilita la comprensión y el trabajo con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado, y consiste en poner sobre un lienzo o cuadro, nueve elementos esenciales de las empresas y testear estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable y de valor para crear un negocio exitoso.



Ilustración 3: Modelo de Negocios CANVAS, de Alex Osterwalder.

Como explica su creador Alexander Osterwalder “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos”.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Pocos años después de haber descrito este mundialmente conocido modelo, Osterwalder evoluciona en su propio método y propone el “*Value Proposition Canvas*” en el expone la contraposición de las necesidades de los clientes con la propuesta de valor.

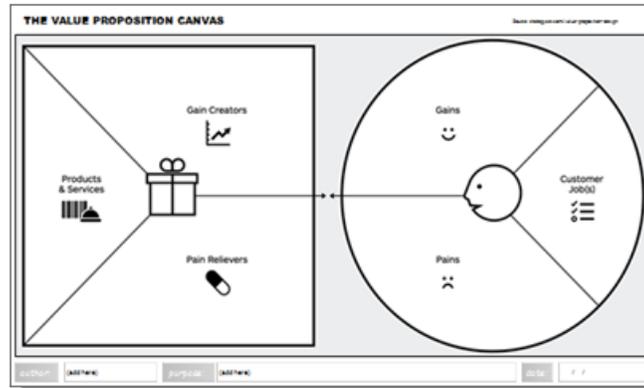


Ilustración 4: Propuesta de Valor CANVAS, de Alex Osterwalder

El *Value Proposition* CANVAS es una herramienta visual que permite definir (o ajustar) la propuesta de valor por medio de la conexión de las **necesidades y deseos del cliente** con la **propuesta de valor** del emprendimiento, y que consta de dos partes:

- **La parte de observar:** Es el lado izquierdo del lienzo. Aquí se construyen las hipótesis basadas en el cliente, o dicho de otra forma lo que creemos que necesita y desea el cliente.
- **La parte de diseñar:** El lado derecho. Aquí se plasman las hipótesis de valor a partir de tu producto o servicio y las hipótesis basadas en el cliente. Es el producto o servicio que creemos que va a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

3.2 Eric Ries que propone el Método Lean Start-Up

El término *Lean Startup* fue acuñado por el emprendedor y autor norteamericano Eric Ries en su libro *The Lean Startup* (El método Lean Startup, 2008).



Ilustración 5:Lean Start-Up, Eric Ries

Es una metodología para abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica y la iteración del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar gran cantidad de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto (Lean Monitor, 2013).

El método *Lean Startup* es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *start-up* con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

El método *Lean Startup* aboga por una manera de planificar el negocio y ponerlo en marcha que permita:

- Pasar rápido a la acción y testear la idea de negocio cuanto antes
- Reaccionar rápidamente ante los datos obtenidos
- Optimizar y mejorar cuanto antes todo lo que esté funcionando
- Pivotar también con rapidez todo aquello que no esté dando resultados.

3.3 The Running Lean, de Ash Maurya.

Ash Maurya que fusiona los modelos anteriores y propone una metodología *Running Lean* en 2010, a través del mundialmente conocidos “Método Lean Canvas”.

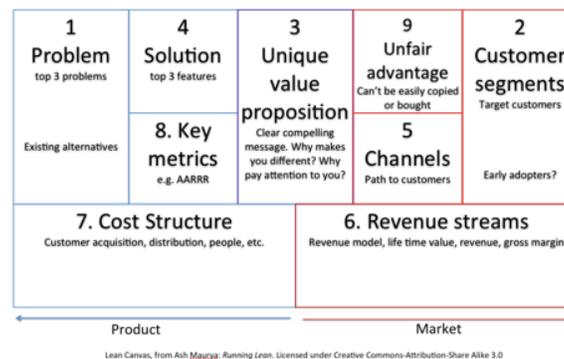


Ilustración 6: Modelo Lean Canvas, de Ash Maurya.

Propuesto en el libro “Running Lean”, el Lean Canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio que aúna elementos del Business Model Canvas (Alexander Osterwalder) y del Lean Startup (Eric Ries), dando así un salto cualitativo en el modo de entender la manera en que una Start-up debe desarrollarse.

En la práctica, Ash Maurya se encargó de dotar al *Business Model Canvas* de un trasfondo “lean”, simplificando muchos de los bloques de análisis y haciéndolos mucho más adecuados para empresas en fase de *startup*. En el marco de la constante evolución que presentan las metodologías destinadas a emprender, a través del Running Lean, Maurya dice que al momento de desarrollar una *startup*, debe ser la práctica la que se imponga por sobre la teoría, con el cuidado de ir iterando y experimentando antes de lanzar cualquier idea al mercado.

El método Lean Startup aboga por una manera de planificar el negocio y ponerlo en marcha que permita:

- Pasar rápido a la acción y testear la idea de negocio cuanto antes
- Reaccionar rápidamente ante los datos obtenidos
- Optimizar y mejorar cuanto antes todo lo que esté funcionando
- Pivotar también con rapidez todo aquello que no esté dando resultados

Para efecto de esta tesis, nos basaremos en los métodos: Running Lean, Lean Start-Up y Business Model Canvas para validar nuestras hipótesis y desarrollar la estrategia de BucketGift.

3.4 Otros modelos utilizados

Además de los autores anteriores, existe una serie de modelos desarrollados a lo largo de la Tesis para validar las hipótesis planteadas. Estos modelos son relevantes por cuanto permiten la validación del Modelo de Negocios, del Financiamiento y del Desarrollo de nuestro proyecto. Se consideran:

- Modelo de Innovación tomado como parámetro del libro *Ten Types of Innovation* (2013) desarrollado por Larry Keeley y sus coautores.
- Modelo Dinámico, desarrollado por el autor de esta tesis, que permitiera monitorear la variabilidad y convergencia de los esfuerzos realizados, individualmente, por los miembros de BucketGift.
- Modelo de Ingresos y Gastos que permitiera llevar un adecuado control financiero.
- Además, otros parámetros desarrollados como: Punto de Equilibrio, *Customer Life Time Value* y *Customer Acquisition*.

4. BUCKETGIFT EN EL TIEMPO

El desarrollo de BucketGift se plasmará a través de cada uno de los pilares, Negocio, Marketing y Tecnología, los cuales considerarán y evaluarán los hitos que han pasado en cada uno de los ciclos del proyecto, utilizando las metodologías de emprendimiento basado en evidencia, en donde hay una clara separación de objetivos entre ambas mitades:

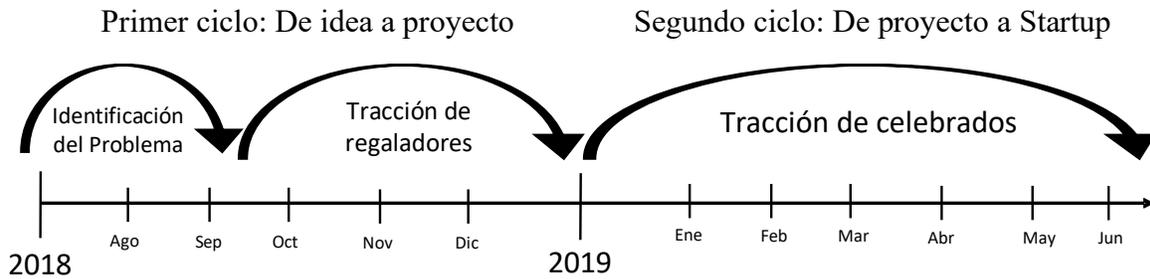


Ilustración 7: Esquema desarrollo BucketGift

Como se puede ver en la Ilustración 7, el desarrollo de BucketGift se encuentra separado en dos ciclos. El primero busca encontrar y transformar una idea en un proyecto, con énfasis en identificar claramente el problema y probar la tracción de regaladores hacia el celebrado, así como el funcionamiento de la dinámica creada. El segundo ciclo tiene por objetivo probar la tracción de BucketGift hacia los celebrados.

4.1 Preámbulo - Haciendo un poco de historia

Durante el primer semestre de 2018, anterior al curso iLab (2do semestre 2018), el mismo grupo de personas que componemos BucketGift, habíamos desarrollado una iniciativa que proponía la creación de una ficha médica única, con el control completo por parte del usuario. La denominamos MyMed. De esta manera, todo el historial de exámenes de un individuo, indistinto donde se lo hiciese el paciente, a qué doctores y qué laboratorios hubiese visitado, estaría resguardado y sería de fácil y seguro acceso en línea, en cualquier momento que fuese requerido.

Esta iniciativa, siendo altamente atractiva en potencial de mercado y necesidad, la desestimamos dada es alta complejidad y para efectos de poder aprovechar el curso iLab y luego la Actividad de Graduación, que con una idea más sencilla, nos permitiría desarrollar el proceso de creación, medición y aprendizaje de un negocio, de acuerdo al modelo de Lean Start-Up (Ries, E. 2010) y aprovechar los distintos modelos que aprendimos a lo largo del Magíster.

En este ejercicio de pivoteo del proyecto mencionado nace, entonces, la idea de poder satisfacer un recurrente problema que tenemos todos los que somos regalados y que regalamos para un cumpleaños, en cuanto a facilitar el proceso y la experiencia de hacerlo y de quedar ambas partes satisfechas.

Al comienzo del ramo iLab esta iniciativa la denominamos “Quedo Como Rey”, frase muy arraigada en la cultura popular chilena, que ocurre cuando se hace un regalo a otro individuo que cumple o sobrepasa las expectativas que tiene quien el celebrado.

A los pocos días de haber iniciado nuestro viaje emprendedor, dentro de nuestras discusiones internas evaluamos que había una oportunidad mayor de la que pensábamos y que era mejor un nombre en inglés, y además observamos que nuestro negocio se acercaba más a cumplir con una canasta de deseos. Eso nos llevó a cambiar el nombre por el de “BucketGift”.

Fue también en el comienzo que nos decidimos a probar 3 hipótesis muy propias de la necesidad que queríamos abordar:

- Hipótesis 1: La gente desea realizar regalos asertivos.
- Hipótesis 2: La gente no tiene tiempo para comprar regalos.
- Hipótesis 3: El regalado no recibe regalos que cumplen con sus expectativas.

Durante el curso de iLab nos centramos en probar la tracción de regaladores frente a celebrados y durante el 1er semestre del 2019, durante el desarrollo de esta Actividad de

Graduación, nos enfocamos en desarrollar una estrategia para capturar y probar la tracción de nuevos cumpleaños o celebrados a nuestra plataforma.

Esta nueva solución se puso a prueba durante ambos periodos, los que usamos como hitos para expresar y plasmar de mejor manera los ciclos consecutivos de construir-medir-aprender.

4.2 Primer ciclo – Agosto a Diciembre de 2018: De Idea a Proyecto

La primera parte de esta Actividad de Graduación está compuesta por el espacio temporal comprendido entre julio y diciembre de 2018, en el marco del curso iLab del Magíster de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El trabajo durante este tiempo involucró a todo el equipo de BucketGift, en su plenitud, con marginales divisiones de funciones entre los integrantes del grupo.

Las hipótesis planteadas durante este primer ciclo tienen relación con la dinámica interna que genera esta nueva forma de regalar, en donde no estaba claro y tampoco era evidente, si esta funcionaría. Teniendo solo la idea, aprovechamos el curso iLab para aplicar los distintos modelos de creación y desarrollo de Startups, que son las que describiré a lo largo de este documento.

A continuación, se presentan los ciclos de desarrollo y aprendizaje:

4.2.1 Mes 1, agosto 2018

Nos planteamos las hipótesis que queríamos probar y definimos ciertas acciones para ello.

Hipótesis que definimos para validar:

- Hipótesis 1: La gente desea realizar regalos asertivos.
- Hipótesis 2: La gente no tiene tiempo para comprar regalos.
- Hipótesis 3: El regalado no recibe regalos que cumplen con sus expectativas.

Actividades desarrolladas durante agosto 2018:

Generamos un conjunto de actividades, objetivos y definiciones durante ese mes:

- Aplicar las entrevistas del Problema (Running Lean, de Maura, A.)
- Desarrollar el VP Canvas, Pains & Gains y el Lean Canvas
- Desarrollar el Customer Journey
- Desarrollar una Landing Page
- Tener al menos 1 celebrado y la primera venta.

4.2.2 Mes 2, septiembre 2018

I. Construir:

- Durante agosto 2018, basados en el Modelo *Running Lean* (Ash Maura) desarrollamos el proceso de Entrevistas del Problema (Ver Anexo 8.5), para probar si nuestras 3 hipótesis planteadas eran ciertas.
- De estas entrevistas descubrimos que:
 - La variable tiempo es el problema transversal de todos los entrevistados.
 - Los problemas asociados al regalar tienen un sesgo de género que se manifiesta con mayor intensidad en hombres que en mujeres.
 - Los hombres emparejados tienden a delegar la responsabilidad de regalar en sus parejas debido a la complejidad que les produce.
 - Lo relevante es que siempre el regalado espera que sus invitados le traigan un regalo, cualquiera sea, puesto que lo que vale, finalmente, es el gesto de cariño y preocupación.
- Es en este mes en el que decidimos que, primero nos focalizaríamos en probar y evaluar la tracción que se generaba por los regaladores sobre un evento en particular (la del celebrado) y luego de ello nos enfocaríamos en probar la tracción de nuevos celebrados sobre nuestra plataforma, considerando la serie de interacciones que son necesarias y que queríamos medir para una actividad en particular. Para ello

identificamos 2 cumpleañeras, de nuestra propias redes, durante la primera quincena de octubre.

- Dentro de nuestras conversaciones internas de equipo, definimos que el inicio de la interacción, de cualquier evento, partía con la declaración a BucketGift del deseo del celebrado de recibir un regalo a través de nuestra plataforma.

II. Medir:

- En el caso de nuestro MVP, logramos obtener dentro de nuestra propia red de contactos una celebrada (la celebración de 40 años de María Jesús Vial) que estaba dispuesta a probar nuestro emprendimiento.
 - Nos planteó que su deseo de cumpleaños era un viaje a Nueva York.
 - Definimos el precio promedio del pasaje y le enviamos al celebrado las condiciones sobre las cuales opera BucketGift.
 - Una vez aprobadas las condiciones por parte del celebrado creamos una cuenta de la empresa BucketGift en Whatsapp (WA) y Facebook.
 - Fue a través de WA donde le enviamos a toda la BB.DD. de amigos compartida por la celebrada a nosotros, una invitación a sumarse al sueño-deseo de la cumpleañera, junto con la posibilidad de dejar un saludo a través de BucketGift.

III. Aprender:

- Nos dimos cuenta que el concepto es potente, pero falta validar cuánto realmente está dispuesta a pagar la gente por esto y cuántos están dispuestos a usarlo.
- Debemos elegir uno o dos de los conceptos/atributos más relevantes usados para el análisis de la competencia, para el MVP1.
- Debemos hacernos cargo de la experiencia de la semana previa al cumpleaños, a través de mensajería de texto, WhatsApp, memes a los potenciales regaladores.
- No quedada clara la segmentación y cuáles son los *early adopters*. ¿Con quiénes se debe testear primero? Es un segmento socioeconómico, etario y de un perfil psicográfico muy preciso.

- La necesidad está clara por el lado del celebrado y del regalador y no es tan distinto (operativamente) a la lista de novios (como referente).
- Pasamos de la marca “Quedo como Rey” a “BucketGift”, al darnos cuenta de que necesitábamos un nombre más atractivo y que comunicara mejor nuestra propuesta de valor, que era el de una canasta con los deseos para el día de cumpleaños u otra celebración importante.

IV. Acciones y actividades definidas para octubre 2018.

- Contactar a un cumpleaños. Haríamos la campaña de 2 cumpleaños, para medir tracción de regaladores, pero no de nuevos cumpleaños a la plataforma.
- Debíamos definir los “Términos de Acuerdo” de BucketGift.
- Generar campaña publicitaria vía WhatsApp a los regaladores potenciales de los cumpleaños inscritos.
- Realizar “Meme” con información del BucketGift deseado por el cumpleaños y datos para transferencia vía sistema de pago Mach.
- Cumpleañero debía preparar un video o foto con un saludo personal y con su BucketGift y datos de pago vía el sistema de Pago Mach.
- Generar mecanismos para asegurar transferencia de los aportes a una cuenta corriente segura.
- Crear los correos corporativos, por ejemplo, contacto@bucketgift.cl
- Desarrollar la experiencia de compra BucketGift, a través de mantener informado a los regaladores de lo que aportaron y al cumpleaños de lo recibido.

4.2.3 Mes 3, octubre 2018

I. Construir:

- El desarrollo de nuestro MVP durante octubre se basó en testear nuestras hipótesis con 2 cumpleañeras.
- En la entrevista de la solución aparecieron puntos sobre los que debemos mejorar: destacan:
 - a) La necesidad de generar confianza (asegurar que no es un montaje para estafar o clonar tarjetas y que quede claro en el *landing page* de qué se trata, cuál es nuestra propuesta de valor).
 - b) Las personas solo regalan cuando existe una celebración de por medio.
 - c) La cercanía que BG pueda dar durante todo el proceso al regalador y al regalado es altamente valorado.
 - d) Es muy importante que el celebrado pueda generar una comunicación con sus invitados contando su deseo e invitándolos a hacerlo a través de BG, por ejemplo, a través de un video.
 - e) El proceso de regalar a través de BG es “bala de plata”, por cuanto quien entra al sitio (potencial regalador) lo hace una vez y solo es en esta chance donde debemos asegurarnos de que pueda regalar.
- Por lo mismo, durante octubre nos enfocamos en trabajar 2 aspectos:
 1. Mejorar el *landing page*⁶, para crear confianza en el mensaje y la experiencia. Para ello mejoramos el *Look&Feel* junto con agregar un Chat-web que permite acompañar al usuario en su proceso de regalador o regalado. Además, agregamos testimonio de los cumpleañeros.
 2. Automatizar la mayor cantidad de procesos de back-office.

⁶ Ver Tesis de Lozano, M (2019) y de Mahuzier, P. (2019)

II. Medir:

- Los resultados de las 2 celebraciones desarrolladas durante septiembre, junto con la entrevista de la solución que les hicimos a las celebradas, nos arrojó resultados interesantes:
 - “Es una muy buena idea” y cumplió con resolver adecuadamente las 3 hipótesis planteadas.
 - Esto lo validaban los 14 regaladores que hubo entre ambas celebraciones: con un ticket promedio de \$17.475 por regalador, un ingreso total a través de BucketGift de \$244.650 y generando nuestra primera utilidad de \$9.777.⁷

III. Aprender:

- Luego de hacer la Entrevista del Problema (Modelo Running Lean, Ash Maura), corroboramos que efectivamente nuestras hipótesis se habían confirmado:
 - Los regaladores tienen dificultades para hacer regalos asertivos
 - Los regaladores no tienen tiempo para comprar regalos o los compran a última hora.
 - Los celebrados reciben menos regalos o quedan disconforme con ellos.
- Además, hubo hallazgos interesantes:
 - La transferencia de los aportes recibidos por los regaladores a través de la plataforma de BucketGift a los celebrados, debía ser un proceso más expedito, más simple y con más alternativas de pago.
 - Faltaba un componente de emotividad desde el regalador al regalado y era algo deseado por el mismo celebrado.
 - La confianza es un gran tema en nuestra cultura chilena. No confiamos en ningún sitio web, menos para dejar aporte económico. Necesitábamos mejorar el Look&Feel de la página, además de generar estrategias que dieran certezas a los potenciales regaladores.

⁷ Ver Capítulo 6.

Otros aprendizajes de este experimento:

- El website no explicaba la propuesta de valor por sí sola, necesitábamos precisarla.
- Estábamos de alguna manera tratando de predeterminar los regalos o deseos y más bien, lo que veíamos era la necesidad de personalizarlos, es decir, cada celebrado podía elegir el suyo a su antojo. De todas formas, lo de predeterminación es muy interesante, pero requiere de un desarrollo de algoritmo mucho más sofisticado, el que no descartamos para una etapa posterior.
- Hay que hacer experimentos *AB-testing*, invertir en *adwords*, Facebook e Instagram.
- Buena parte de los procesos de *Back-Office* son manuales, lo que hace de la experiencia de compra un proceso lento y complejo, impidiendo el escalamiento.
- Logramos capturar adecuadamente los *insights* a través de la encuesta del problema.
- Se hace necesario pensar en regalos más baratos, dado que los planteados por los celebrados quedaron por sobre los regalos recibidos.
- Aún hay mucho valor oculto en la interacción, se puede mejorar el acercamiento entre regaladores y celebrado (para esto son los MVP e iteraciones).
- BucketGift debe asociarse con empresas para efectos de poder adquirir los productos, pero en el proceso de MVP se le entregaría los aportes económicos recibidos al celebrado, vía transferencia.
- El proceso de traspaso bancario resulta un poco engorroso y no estamos dando otras opciones de pago, por lo tanto, debiéramos explorar nuevos mecanismos de pago para los regaladores.
- Dada las infinitas posibilidades de definir deseos, no podemos mantener la métrica de conversión asociada a kilómetros, para efectos de no mostrar solo transacciones en plata, sino que en una moneda de conversión que fuera experiencial. Por ello definimos pensar en una nueva moneda de cambio (o *token*) que fuese transversal.
- Debemos trabajar campañas para evitar los regalos de última hora.
- Los “Términos y Condiciones” de BucketGift debían ser entregados al celebrado antes de formalizar la relación de trabajo con ellos.⁸

⁸ Ver Anexo 8.4

- La recepción de los contactos, por parte de BG, resulta ser un proceso engorroso y, sobre todo, el tener que registrarlos en nuestros propios sistemas era más complejo aún.
- Debíamos generar una experiencia que mostrara el avance de los regalos recibidos para el celebrado y usarlo como campaña de marketing para animar a los potenciales regaladores que aún no se habían sumado a hacer su aporte.
- Debíamos ser muy claros y ágiles con los regaladores en cuanto a confirmarles que habíamos recibido adecuadamente su aporte.
- Cada regalo recibido debía ser enviado inmediatamente al celebrado, junto al mensaje que dejó el regalador. Esto genera una experiencia de celebración muy positiva.
- Al final debíamos generar información relevante, para lo cual era necesario adjuntar una encuesta al regalador.

IV. **Acciones y actividades Definidas para noviembre 2018**

- Entender los resultados obetinidos y empezar a generar tracción a celebrados (empezar a probar este experimento que lo habíamos pospuesto, tal como se explicó al principio).
- Además debíamos medir:
 - Porcentaje de regaladores convertidos.
 - *Solution interview* a cumpleaños⁹.
 - Encuesta a regaladores (*Solution Interview* a algunos de los que regalan).
 - Comparar todo lo anterior con las hipótesis planteadas.
 - Validar Modelo:
 - Definir el Ticket promedio.
 - Definir las ocasiones de consumo.
 - Automatizar procesos y rehacer página web (auto explicativa).
 - Segmentación y *Early Adopters*.

⁹ Ver Anexo 8.9

- Probar tracción de nuevos cumpleaños y asegurar, a lo menos, 5 cumpleaños continuamente en la plataforma, a través de campañas de marketing digital.

4.2.4 Mes 4, noviembre 2018

I. **Construir:**

- Incorporamos buena parte de los comentarios recibidos durante la presentación del mes de octubre en el curso iLab.
 - Mejoramos el proceso de pago, sumamos Mercado Pago, dando mayor confianza y facilidades de pago a nuestros usuarios. Además, varios de los mensajes que antes eran manuales pasaron a ser automáticos¹⁰.
- Generación de tracción de nuevos cumpleaños.
 - Surgió una nueva hipótesis en torno a que nos faltaba desarrollar un sistema de acompañamiento más claro y cercano que facilitara el proceso de definición del regalo y rompiera con las barreras propias e iniciales de quien quiere probar espontáneamente nuestro servicio. Lo que sí teníamos claro es que BG es una propuesta interesante, puesto que a través del “boca a boca” habíamos recibido nuevos interesados en sumarse a nuestra plataforma.

II. **Medir:**

- Generamos una campaña de Marketing Digital que significó 200.000 interacciones o impresiones. Lamentablemente ninguna de ellas se transformó en un nuevo cumpleaños inscrito en nuestra plataforma.

III. **Aprender:**

- Lo importante ahora es cómo procesar toda la información levantada y usarla para reformular la solución y el proyecto.

¹⁰ Ver Tesis MIUC de Mahuzier, P., 2019

- Hacer énfasis en el análisis de la información y sus conclusiones, en las métricas y criterios de éxito.
- Necesidad de generar tracción de nuevos cumpleaños.

4.2.5 Mes 5, diciembre 2018

I. Construir:

- Se incorporó parte de los comentarios recibidos durante la presentación de noviembre del curso iLab.
- Se inscribieron 2 nuevos cumpleaños a los cuales pudimos asesorar respecto del tipo de deseo y precio sugerido del regalo.
 - Considerando que ya habíamos tenido cumpleaños con experiencias de viajes, esta vez los cumpleaños decidieron recibir un objeto.
 - Los asesoramos sobre montos promedio deseables para tener mayores probabilidades de que fuesen totalmente financiados por sus amigos. Se decidieron, uno por un PlayStation 4 y el otro por un Scooter Eléctrico.
 - Dado que habíamos automatizado varios procesos y además nos distribuimos adecuadamente la carga de trabajo pudimos enfocarnos más en la experiencia de los regaladores y del celebrado. Ambos cumpleaños lograron acercarse bastante a sus deseos con los aportes recibidos, logrando materializar lo que habían definido como deseos.
- Demoday:
 - En el Demoday pudimos poner a prueba nuestro pitch, propuesta de valor y levantar un stand con buena imagen y presencia de marca.
 - Dentro de la clasificación dada por el jurado, aparecimos en 3er lugar de los 7 proyectos en competencia.
 - El feedback entregado por el jurado destacó el haber tenido a la fecha una demostración clara de nuestras hipótesis y haber logrado probar nuestro MVP con más de \$600.000.- vendidos en regalos o aportes a celebrados, en solo 4 celebraciones.

II. Aprender:

- Tenemos un MVP que nos ha permitido generar métrica relevante y probar que existe tracción de regaladores hacia el celebrado.
- Nuestro trabajo de tesis será ahora escalar este emprendimiento, pasándolo desde MVP/Prototipo a una *start-up* en continuo crecimiento.
- Existe una oportunidad para diversificar nuestro negocio al ámbito social, considerando que la filantropía en un tema que ha ido adquiriendo mucha relevancia ya no solo en el mundo anglosajón, sino que también en hispanoamérica. Aquí caben desde donaciones o campañas para rifas sociales, hasta para instituciones relevantes que tienen un importante rol social.
- A modo de aumentar los ingresos y utilidades de BucketGift, se hace necesario explorar el lado B2B, ya sea desde la posibilidad que empresas usen la plataforma de BucketGift para celebrar a sus cumpleaños, como que los cumpleaños puedan utilizar los fondos recolectados en productos y servicios reales disponibles en la página web. El primer punto otorgaría ingresos adicionales por concepto de comisión, mientras que en el segundo sería a través de alianzas en las que se compartiría el margen del comercio con BucketGift.

4.3 Resultados Primer Ciclo

BucketGift inició formalmente sus operaciones en septiembre de 2018. En octubre de ese mismo año tuvo sus primeros dos celebrados inscritos en la plataforma, los que aumentaron a 5 al finalizar el año.

A continuación, se muestran los resultados de las principales métricas que dejaron los primeros 4 meses de funcionamiento de BucketGift.



Tiempo de Operación: 4 meses



Cantidad de Celebrados: 5



61 ventas a la fecha
10.775 HappyCoins (\$829.650)



Comisión Actual: 6,5%
(5,35% Mercado Pago)



Margen neto actual: 2,2% (1,2%)
→ Acumulado: 2,4%



Regalo Promedio: \$13.600



Tasa de Regaladores: 22,9%



CAC: \$22.358



LTV (2 años): \$32.878

Ilustración 8. Resultados obtenidos en 1er Ciclo: Tracción de Regaladores a Celebrados



Ilustración 9: Meta en dinero de regalo elegido por cada celebrado



Ilustración 10: Porcentaje de cumplimiento de metas de cada regalo por celebrado



Ilustración 11: Porcentaje de invitados que regalaron usando BucketGift

Los resultados esta fecha son considerados positivos, dado que se trata de un prototipo de muy pocos meses. La temprana inscripción, la tracción generada por los celebrados a sus regaladores y un LTV mayor al CAC (ver ilustración 9) hacen de Bucket Gift un proyecto que cumple con todos los requisitos para pasar a la siguiente etapa, ser una *Startup*.¹¹

¹¹ Ver página 87.

5. SEGUNDO CICLO: 2019 - DE PROYECTO A STARTUP

En esta segunda parte desarrollada durante el año 2019 y, dado que se logró probar exitosamente que la dinámica entre celebrados y regaladores funciona, nos enfocamos en probar que hay tracción de nuevos celebrados hacia nuestra plataforma BucketGift. Finalmente son ellos el corazón y motor de este negocio; si ellos no llegasen a inscribirse de manera espontánea y a costos razonables ($CAC < LTV$), el negocio carecería de sentido y debíamos enfrentarnos a la situación de pivotar o cerrar.

Dado que la inscripción a través de las campañas realizadas en RRSS durante 2018 no tuvo éxito logrando nuevas inscripciones de celebrados durante el primer ciclo, se proponen las siguientes hipótesis de por qué esto no ocurrió:

1. Sitio web con funcionalidad eficiente y mejor aspecto logrará mayor inscripción.
2. No hay conversiones porque, culturalmente, los chilenos tienen crisis de confianza.
3. Los chilenos no se inscriben porque les da vergüenza pedir a sus amigos que le regalen algo (otro problema cultural).
4. Plataforma no goza de prueba social (“como nadie la usa, yo no la uso”)

En el siguiente capítulo cada uno de los miembros del equipo se enfocó en abordar algunos de los temas más relevantes para esta nueva etapa de avance de nuestro proyecto:

- Plan de Desarrollo Estratégico (esta Actividad de Graduación))
- Marketing (Lozano, M.,2019)
- Tecnología (Mahuzier, P. 2019)

5.1. Estado del Arte

5.1.1 Soluciones actuales

La manera en que los consumidores compran regalos, no ha variado gravitadamente en último siglo, es decir, se realiza a través de compras en “tiendas”. Si bien ha habido una migración cada vez mayor de los canales físicos a los digitales (e-commerce)¹² la experiencia de regalar y ser regalado ha permanecido prácticamente intacta y con ello los problemas derivados de la misma.

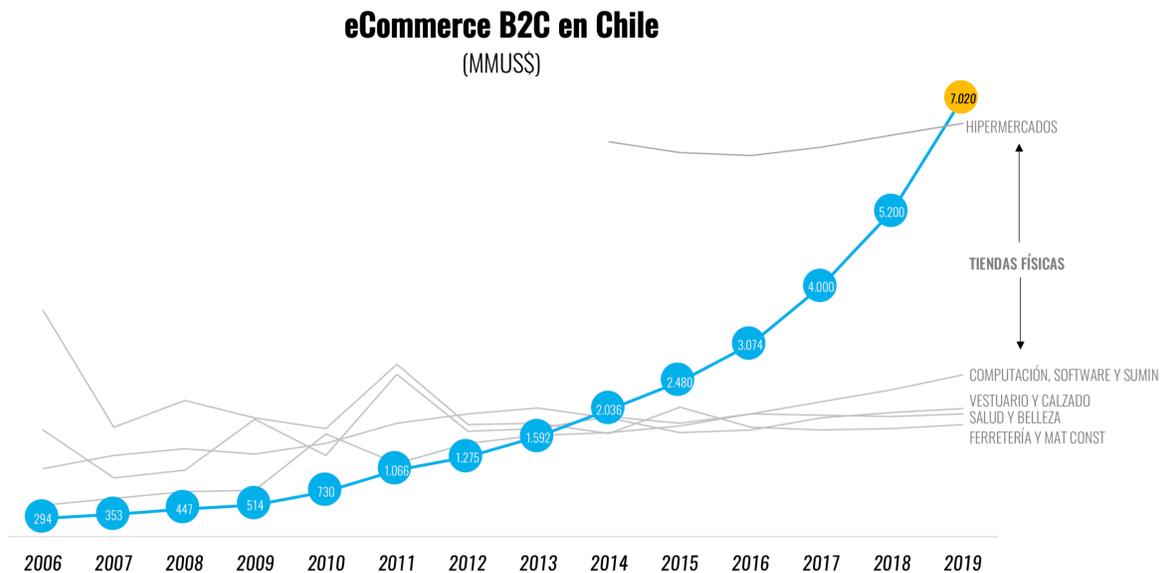


Ilustración 12. Tendencias de E-Commerce en Chile.

Fuente: Centro Economía Digital 2019

Los retailers han tomado medidas paliativas a algunos de estos problemas, por ejemplo, para el caso del tiempo que toma comprar un regalo, el proceso se puede hacer por medio de internet, sin embargo, el proceso de post compra (*delivery* del regalo físico) se convierte un problema de espera y coordinación adicional. Otra medida en torno a este mismo punto es la posibilidad de regalar con *Giftcards*, lo que a su vez soluciona el problema de que el regalo cumpla con las expectativas del regalado, pero se vuelve transaccional y pierde emotividad.

¹² Fuente: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html>

Sobre el punto de las expectativas, también los retailers crearon los “*Ticket de Cambio*”, lo que permite evadir el problema de que el regalo no guste al regalado, sin embargo, esta medida genera que el tiempo que se ahorra el regalador en elegir un buen regalo sea traspasado, como carga, al regalado de manera que él elija algo que sí cumpla con sus expectativas.

5.1.2 Competencia actual

En términos del análisis de la competencia directa identificamos 4 empresas internacionales que poseen atributos y características similares a los de nuestro proyecto. Pese a ello, ninguna de ellas crea una experiencia emotiva con sus usuarios, sean estos celebrados o regaladores. Esto es, no ofrecen campañas de marketing digital a los regaladores para capturar más regalos para sus celebrados, lo que BG construye de manera muy personalizada, como tampoco ofrecen la posibilidad de dejar un mensaje o saludo para el celebrado.

Competencia		Fee	Token	Cumpliendo deseos	Regalos grupales	Regalo por dinero	“Gift fit”	Fetch	Alianzas B2B
	10% Buyer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	2-4% Celebrated	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
	2,8% + US\$0.30 Celebrated	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
	2,5% + US\$5.00 Celebrated	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	1,8% + US\$0,50 Celebrated	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓

Ilustración 13. Competencia relevante BG

Fuente: Elaboración Propia



- Creada en 2009, es una empresa francesa que fue adquirida por Crédit Mutuel Arkéa.
- Propuesta de Valor: es una plataforma tecnológica de Crowdfunding que permite reunir dinero de manera rápida, fácil y segura para los regalos en común, gastos entre varios y proyectos solidarios.
- Modelo de Negocios: Leetchi cobra entre un 2% y un 4% de fee al celebrado
- No tiene una moneda propia (Token) y tampoco permite hacer fetch, es decir, copiar un link de otra empresa y llevarlo a Leetchi para registrar el regalo deseado.
- Es la empresa que nos parece es el mejor referente para lo que es BG.



- Creada en 2006 por 2 socios norteamericanos.
- Propuesta de Valor: Plumfund es un sitio de financiamiento colectivo creado para aquellos que recaudan dinero de amigos, familiares y su comunidad por una causa. Las causas pueden ser desde una organización benéfica, un fondo de jubilación, costos de salud, proyectos empresariales y más.
- Modelo de Negocios: Con Plumfund, los organizadores pueden recibir contribuciones fuera de línea, a través de efectivo y cheques, al 100% sin cargo. Las contribuciones que se hacen en línea se pagan directamente en la cuenta de WePay o PayPal del organizador. Se cobra un fee de 2.8% + \$ 0.30 que se deduce del monto del regalo al celebrado.

myregistry.com

- Creada en diciembre de 2005, MyRegistry.com en Estados Unidos.
- Propuesta de Valor: ofrece la capacidad de crear un registro centralizado para matrimonios, baby shower, cumpleaños, graduaciones, dueñas de casa, vacaciones, etc. y ser financiando por terceros.
- Modelo de Negocios: MyRegistry.com no cobra una tarifa por establecer un Fondo de regalo en efectivo, sin embargo, cobra un fee del 5% de las transacciones realizadas a través de un Fondo de regalo en efectivo. Cobran por separado los costos de administración de PayPal y tarjetas de crédito.
- Permiten hacer fetch a través de las distintas empresas con las que están asociadas.



- Creada en 2012 en Italia.
- Propuesta de Valor: ofrece la creación de una lista de deseos y compartirla con amigos, la que se construye con aportes económicos que luego el celebrado tiene libertad en gastar. Funciona similar a la lista de novios. No permite hacer fetch, es decir, no se puede pegar un link de otro sitio con el producto deseado.
- Modelo de Negocios: Giftsitter cobra un fee del 1,3% de las transacciones realizadas a través de un Fondo de regalo en efectivo. y 1,8% si son con Tarjeta de Crédito.

5.1.3 Value Factor Analysis

Tomando en consideración estas 4 empresas, construimos en Análisis de Valor de Factores comparándolas con BG. Consideramos 3 criterios relevantes de comparación: atributos de calidad, atributos de conveniencia y costos para la empresa. Los criterios de asignación de valores están relacionandos a cómo vemos que nos diferenciamos o igualamos a estas empresas (aplicando un índice de satisfacción de 1 a 5, donde 1 es casi no cumplimos y 5 es que cumplimos con excelencia).¹³ Luego asignamos criterios de importancia para el cliente de acuerdo al atributo (también de 1 a 5, donde 5 es muy importante). Se multiplica el índice de satisfacción por el atributo e importancia para el cliente y ese valor es el que se compara.

Como se observa en la Tabla 5-1 nuestra gran diferenciación con la competencia está en los atributos de calidad, sobre todo en 2 aspectos: cumplimos las expectativas del celebrado en un 100% y además lo hacemos con emotividad, porque es personalizado, inclusive donde el regalador puede dejarle un mensaje personal.

En relación a los atributos de conveniencia y de calidad no hay grandes diferencias con nuestros competidores, puesto que al igual que nosotros, ellos también tienen a disposición una plataforma tecnológica que asegura simplicidad, velocidad y disponibilidad en la compra. De acuerdo a este análisis resulta que Leetchi es la empresa que menos veces se distancia de nosotros, por lo que la consideramos nuestro competidor referente.

¹³ Ver Tabla 5-1

Tabla 1. Value Factor Analysis

Comparación de atributos de BG con los de la competencia relevante.

	Importancia para el Cliente	Competidores								BucketGift		
		Leetchi		Plumfund		MyRegistry		Giftsitter		Satisfacción	Beneficio	
		Satisfacción	Beneficio	Satisfacción	Beneficio	Satisfacción	Beneficio	Satisfacción	Beneficio			
Atributos de Calidad	Cumplidor de expectativas (regalado)	2	4	8	4	8	4	8	4	8	5	10
	Asertividad (regalador)	3	5	15	4	12	4	12	4	12	5	15
	Emotividad momento de regalo	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	16
	Total			27		24		24		24		41
Atributos de Conveniencia	Simplicidad de elección de compra (regalador)	3	5	15	5	15	4	12	5	15	5	15
	Velocidad de compra (regalador)	5	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
	Disponibilidad y acceso del producto (regalador)	4	5	20	5	20	5	20	4	16	5	20
	Tiempo requerido del regalado post-regalo	2	5	10	5	10	5	10	5	10	5	10
	Total			70		70		67		66		70
Costos	Físicos	2	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2
	Digitales	3	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9
	RRHH	4	1	4	1	4	2	8	1	4	1	4
	Total			15		15		21		15		15
Resultado			126		112		76,6		105,6		191,3	
Cantidad de veces mejor			1,5		1,7		2,5		1,8			

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4 Estándares de Crowdfunding

Nuestro modelo de negocios, hasta diciembre 2018, se basó en cobrar una comisión de un 6,5% a los celebrados, esto lo definimos tomando como referencia la realidad de las empresas internacionales más populares en *crowdfunding* (ver Tabla 5-2).

Tabla 2. *Crowdfunding fees.*

El verdadero costo de las 7 plataformas más populares

	#1: FUNDLY	RAZOO	GOFUNDME	KICKSTARTER	INDIEGOGO	EXPERIMENT	YOUCARING
Signup Fee	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Fundraiser Fee	4.9%	5%	5%	5%	5%	8%	0%
Donor Fee	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Up to 15%
Processor Fee	2.9% + \$.30 per gift	2.9% + \$.30 per gift	2.9% + \$.30 per gift	3% + \$.20 per gift	3% + \$.30 per gift	2.9% + \$.30 per gift	2.9% + \$.30 per gift
Discounts Available for	\$50k+ campaigns	None	None	Under \$10 Pledges	None	None	None
Total	7.8% + \$.30 per gift	7.9% + \$.30 per gift	7.9% + \$.30 per gift	8% + \$.20 per gift	8% + \$.30 per gift	10.9% + \$.30 per gift	17.9% + \$.30 per gift

Fuente: <https://blog.fundly.com/crowdfunding-fees/>

En esta primera etapa no quisimos agregar otros costos más que el *fee* para poder medir los resultados de manera descontaminada de otros factores. Por tanto, no existen otros costos involucrados de BG a nuestros clientes, más que el *fee* que cobramos.

En la Tabla 5-2 se aprecia las plataformas más populares de *crowdfunding* y en ella se puede observar que el margen que cobran por levantar recursos se mueve entre el 5% y el 8%, además de otros cobros *spot* que realizan.

6. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Tal como se describió en el Capítulo 3, esta Actividad de Graduación individual se centrará en construir el Plan de Desarrollo Estratégico de BucketGift, el que consta de 2 etapas y 3 sub-etapas tal como se describe en la Ilustración 15.

El criterio para separar las Etapas está relacionado al foco que le dimos en cada periodo. El primero relacionado a la tracción de regaladores sobre los celebrados que conseguimos dentro de nuestras propias redes y, el segundo, sobre la tracción de nuevos celebrados a nuestra plataforma.

Luego, el criterio para las subetapas está relacionado a las 3 tipos de fases de desarrollo de la plataforma tecnológica, las que están estrechamente vinculadas a las hipótesis del problema planteadas en esas fases.

Plan de Desarrollo Estratégico de BucketGift

6.1	Etapa 1	De idea a PROYECTO - TRACCIÓN DE REGALADORES
		Desarrollo Plataforma 1.0
	6.1.1 Modelo de Negocios	Construir - Medir - Aprender
	6.1.2 Plan de Desarrollo	Construir - Medir - Aprender
	6.1.3 Plan de Financiamiento	Construir - Medir - Aprender
6.2	Etapa 2	De proyecto a START-UP - TRACCIÓN DE CELEBRADOS
	SubEtapa 1	Desarrollo Plataforma 2.0
	6.2.1 Modelo de Negocios	Construir - Medir - Aprender
	6.2.2 Plan de Desarrollo	Construir - Medir - Aprender
	6.2.3 Plan de Financiamiento	Construir - Medir - Aprender
	SubEtapa 2	Desarrollo Plataforma 3.0
	6.2.4 Modelo de Negocios	Construir - Medir - Aprender
	6.2.5 Plan de Desarrollo	Construir - Medir - Aprender
	6.2.6 Plan de Financiamiento	Construir - Medir - Aprender

Ilustración 14. Breve Índice del desarrollo de esta Actividad de Graduación

6.1 Primera Etapa – De idea a Proyecto: 2º semestre 2018

Desarrollo de Tracción de Regaladores - Plataforma 1.0

6.1.1 Modelo de Negocios

I. Construir

La creación de la idea de formar BucketGift nos llevó tempranamente a desarrollar el Lean Canvas para entender de mejor manera los elementos críticos de lo que sería nuestro proyecto.

<p>PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i></p> <p>→ Crisis del modelo tradicional del regalo, generando conflicto entre las partes. → Pese a que habitualmente no todos los invitados llegan con regalo, el regalado sigue esperando que le lleguen regalos. → La compra del regalo es trabada, trabajada y lenta, en contraste de la instantaneidad en que vive el regalo. → Dificultad en cumplir con expectativas del regalo.</p>	<p>SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i></p> <p>→ Plataforma online colaborativa en pos de satisfacer genuinamente las expectativas del regalado y facilitar el trabajo de compra del regalador.</p> <p>KEY METRICS <i>List the key reasons that tell you how your business is doing.</i></p> <p>→ Cantidad de eventos mensuales. → \$ acumulada en promedio por evento y por regalo. → Evolución ventas. → Colocación y captación \$. → Métricas de satisfacción (regalado y regalador) → Recomendación y recompra</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i></p> <p>→Regalador: Regalar algo que satisfaga al regalado y sea conveniente de comprar. →Regalado: Ser regalado con algo que cumpla las expectativas</p> <p>HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i></p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i></p> <p>→ First Mover del mercado → El marketing lo harán las mismas personas celebradas</p> <p>CHANNELS <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i></p> <p>→Online: → RRSS → Website / App</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i></p> <p>→ Personas de 24 hasta 50 años, que compren online. → Urbanos → Gente con Poco Tiempo</p> <p>Ocasiones de consumo: - Cumpleaños - Baby Shower - Despedida de solter@</p> <p>EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i></p>
<p>COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i></p> <p>→ Creación y mantenimiento de plataforma. → Market (captación viral). → Publicidad / Promoción. → Diseño. → Embajadores de marketing son los celebrados</p>		<p>REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i></p> <p>→Captación y colocación (Negocio financiero). →Fee por regalo comprado.</p>		

CANVAS FILE ORDER

ASK ATTENTION FLOW

Lean Canvas
Created by SPENCER K. SMITH, venture capitalist at www.leancanvas.com

Ilustración 15. Lean Canvas de BG Original 2018

Habíamos, tempranamente, definido las que serían nuestras hipótesis originales del problema¹⁴:

1. En los tiempos que corren los regalados no siempre recibe sus esperados regalos: hay poco poco tiempo para hacer regalos y el proceso es trabado y trabajado.
2. El regalado, si es que recibe regalos, muy probablemente que no lo satisfagan, total o parcialmente, por malentendido en sus expectativas o desconocimiento de sus gustos.

¹⁴ Ver Capítulo 4.

3. El regalado quisieras poder recibir regalos que se ajusten a sus necesidades del momento y en la forma que él quiere.

Utilizando el Lean Canvas (ver Ilustración 16) nuestras respuestas a estas hipótesis fueron crear una Propuesta de Valor Única (*Unique Value Proposal*) que consistía en el desarrollo de una plataforma tecnológica de *Friendfunding* para regalos. Esta distinguía 2 tipos de clientes en un principio, a los que buscamos ofrecerle:

- Cliente Celebrado-Regalado: Ser regalado con algo que cumpla con sus expectativas
- Cliente Regalador: Que pueda regalar algo que sea conveniente y satisfaga al celebrado.

Para ello, definimos nuestra ventaja injusta (*unfair advantage*), en cuanto a ser los primeros en el mercado en desarrollar esta plataforma en el mercado local-regional (Latam). No habíamos encontrado en Chile una propuesta como la que estábamos planteando, pero sí un grupo de alternativas en creadas en Estados Unidos y en Europa¹⁵.

Revenue Streams

Nuestro modelo de negocios lo planteamos tempranamente como una Plataforma tecnológica B2C y definimos nuestro margen en un 6,5% de *fee*, tal como se explica en el Capítulo 5.4. Este margen respondía al promedio de *fee* que cobra tradicionalmente el mercado de los *crowdfunding*.

A su vez, en una primera etapa decidimos cobrarle al celebrado este *fee*, considerando que era él quien directamente se estaba beneficiando de nuestros servicios.

¹⁵ Ver Capítulo 5. Análisis del Estado del Arte y de la Competencia.



Ilustración 16. Modelo de Negocios BG Etapa 1.

Cuando tuvimos nuestra primera experiencia de venta en BG, con nuestra primera celebrada, no dimos otra opción a los regaladores que “comprar” su regalo en nuestra plataforma y pagarlo a través de una transferencia bancaria. Luego, con la entrevista de solución del problema, confirmamos que debíamos sumar opciones de pago a través de las tarjetas bancarias, mecanismo que hoy está ampliamente extendida. Según América Retail, más de 48% de los chilenos ha comprado productos que se publicitan en Facebook, Instagram y otras redes sociales usando Tarjetas de Crédito.¹⁶

Haciendo un análisis de las opciones de pago que tenemos en Chile, decidimos sumarnos a Mercado Pago (herramienta desarrollada por Mercado Libre en la que se ofrecen distintos tipos de formas de pago sin trámites ni necesidad de que tengas conocimientos técnicos o experiencia)¹⁷, porque es la única plataforma que, a la fecha, permite opciones de pago con tarjetas bancarias sin la necesidad de tener que constituirte como empresa, como es el caso de Transbank.

¹⁶Ver: <https://www.america-retail.com/chile/chile-dificultad-para-acceder-a-tarjetas-de-credito-barrera-para-e-commerce/>

¹⁷ www.mercadopago.cl

MACH (plataforma creada por un spin-off del Banco BCI) no fue una opción viable durante el desarrollo de nuestro proyecto, porque solo hace pocas semanas dejó de ser solo una plataforma B2C.¹⁸



Ilustración 17. Tipos de Pagos evaluados para BG

¹⁸ <https://www.somosmach.com>

Junto con los anterior, desarrollamos el VP CANVAS de BG¹⁹

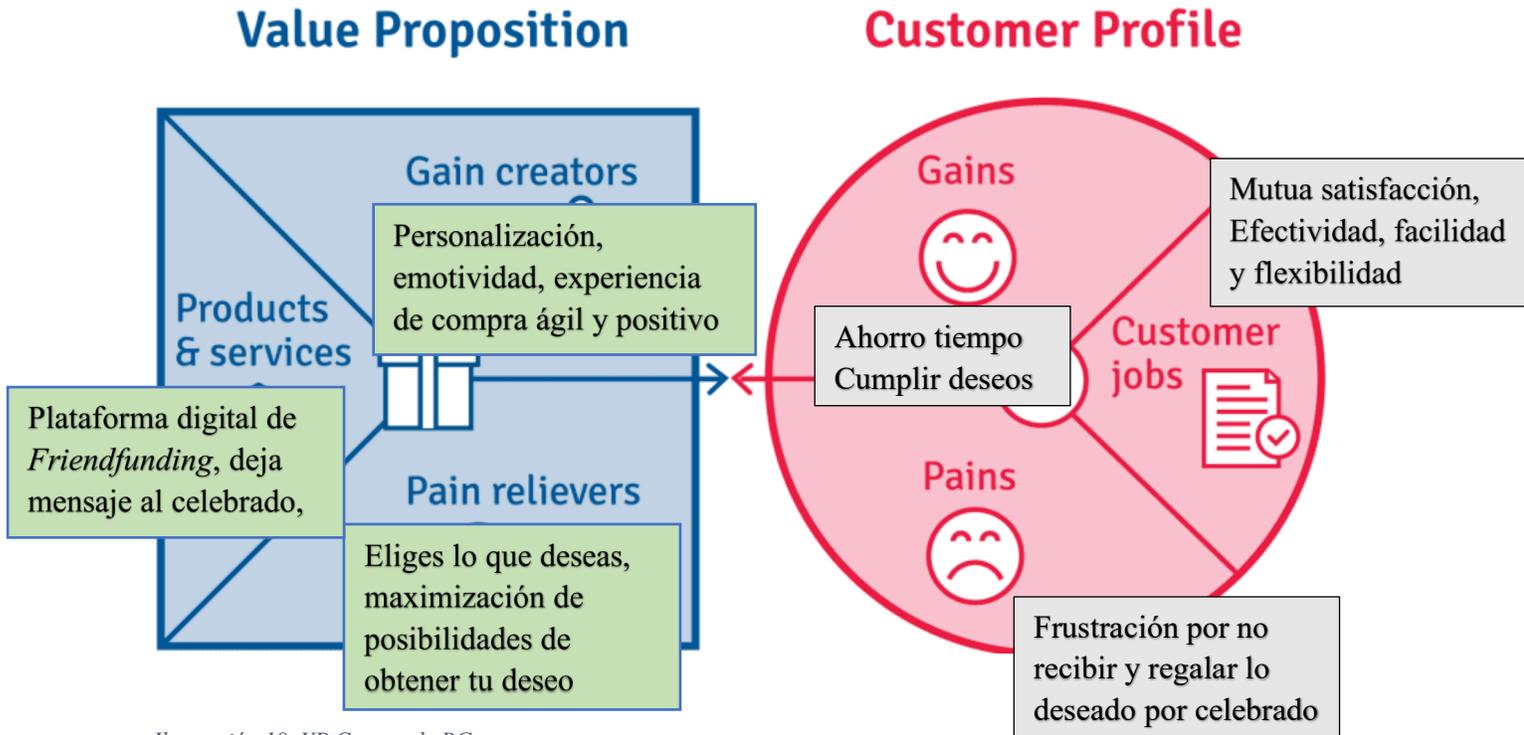


Ilustración 18. VP Canvas de BG

En el VP Canvas se puede apreciar de manera muy resumida los aspectos esenciales de los que sería la Propuesta de Valor de BG, la que está fundamentada en facilitar el proceso de compra de regalos a los regaladores y satisfacer los deseos del celebrado, con lo cual tanto regalador como celebrado quedan satisfechos.

II. Medir

Durante 2018, en el desarrollo de nuestro MVP, tal como se ha señalado antes, gestionamos 5 celebrados, los que nos implicó generar un movimiento de recursos por regalos de \$829.650.-

De ese monto, a nuestra primera celebrada le cobramos una Comisión de un 5%, la que subimos a partir de la siguiente a un 6,5%. Todo lo anterior, representó un Ingreso Total BG en 2018 de \$50.258. Lamentablemente a Mercado Pago tuvimos que pagarle el 62%

¹⁹ Ver Anexo 8.7 para todo el detalle del VP Canvas.

de ese monto, por concepto de gastos de comisiones, lo cual nos dejó con un ingreso neto de \$19.000.-

Tabla 3. Ingresos de BG

Ingresos y Comisiones de BucketGift durante primera etapa de desarrollo.

	2018			TOTAL	
	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Cumpleaños celebrados	1	2	2	5	
INGRESOS	\$ 244.650	\$ 405.000	\$180.000	\$829.650	
Facturación total por ventas	\$ 244.650	\$ 405.000	\$ 180.000		
EGRESOS	\$ 12.233	\$ 26.325	\$ 11.700	\$ 50.258	100%
Fee BG (Ingreso BG)	\$ 12.233	\$ 4.685	\$ 2.082	\$ 19.000	38%
Comisiones BG	\$ -	\$ 21.640	\$ 9.618	\$ 31.257	62%
Mercado Pago	\$ -	\$ 21.640	\$ 9.618	\$ 31.257	
Transbank	\$ -	\$ -	\$ -		
Entrega cumpleaños	\$ 232.418	\$ 378.675	\$ 168.300	\$779.393	
Egreso por regalo cumpleaños	\$ 232.418	\$ 378.675	\$ 168.300		

Fuente: Elaboración propia.

III. Aprender

- El construir tempranamente un Lean Canvas, que ayude a determinar las variables críticas del proyecto es un aspecto relevante, porque ordena el esquema de lo que será el negocio de lo que se está desarrollando.
- Generar una entrevista de la solución del MVP a los primeros clientes es una extraordinaria fuente de información que permite mejorar muchos aspectos que van desde la experiencia al modelo de negocios.
- Es muy importante ser claros, transparentes y formales con la información de pagos y cobros. Los clientes hoy no quieren “letra chica”, sino que saber desde un principio cómo se les cobrará.²⁰
- Inevitablemente se deben entregar alternativas de pago a los clientes, a través de tarjetas bancarias. Las comisiones son altas si es que es un proyecto y no una

²⁰ Ver Términos y Condiciones de BucketGift en Anexo 8.3

sociedad. Es parte del modelo asumirlo desde un principio. Lo que nos importaba realmente a nosotros era probar nuestro MVP.

6.1.2 Plan de Desarrollo

I. Construir

Durante 2018, tal como fue planteado en el Capítulo 4, nos centramos en lo que fue el desarrollo de la idea y llevarlo a proyecto (Tabla 6-1).

Tabla 4. Hitos de la 1ª etapa.

Hitos del Desarrollo de BG 1ª Etapa – De Idea a Proyecto

		1a ETAPA - DE IDEA A PROYECTO Tracción de Regaladores 2018				
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	PLAN DE DESARROLLO					
a	Hitos RELEVANTES					100%
b	Gastos Personal					
c	Legales					
	No de cumpleaños gestionados	0	0	2	2	1
2	FINANCIAMIENTO					
a	Modelo Dinámico					
b	Plan de Financiamiento					P&L
c	Adjudicación Fondos					
3	MODELO DE NEGOCIOS					
a	BM Canvas					
b	Modelo de Ingresos	10%	20%	30%		
c	Incorporación de Socios Claves	0%				
4	PLATAFORMA Y TECN. WEB					
a	Desarrollo web	-	v.1.0	v.1.1	v.1.2	-
b	Servidor					
5	MARKETING					
a	Campaña mktg digital			100%	100%	
b	Customer Journey		10%	20%		30%

Fuente: Elaboración Propia.

El modelo de negocios de BG busca estar alineado con el plan de financiamiento y el plan de desarrollo, de esta forma existen hitos de creación de valor asociados a los requerimientos

del mapeo de cada instrumento de financiamiento, kpi's y alineamiento entre ambos. De esta manera buscamos darle foco a la estrategia de desarrollo y de ser consistentes.

En la Tabla 6-1 se distinguen los ámbitos sobre los que desarrolló BucketGift cuando era una idea y dónde estuvieron puestos los esfuerzos para medir nuestra MVP. Tal como se explicó en el Capítulo 4, lo que hicimos fue partir con la tracción de regaladores a los celebrados que se inscribieron en nuestra plataforma.

En esta etapa desarrollamos nuestra versión 1.0 de nuestra Plataforma, que fue la *Landing Page* de BucketGift, a la cual se le hicieron mejoras a lo largo de los meses (v.1.1, v.1.2) y que se describen con detalle en la Tesis de Mahuzier, P (2019).

El resultado de las campañas de marketing realizadas durante 2018, fueron explicadas en el capítulo 4 y son abordadas con detalle en la Tesis de Lozano, M. (2019).

Durante 2018 gestionamos 5 celebraciones, que resultaron ser nuestros primeros *early adopters* que captamos a través de nuestras redes de amigos y conocidos. Es decir, no hubo inscritos orgánicos en esta etapa y tampoco los hubo como resultado de la campaña de marketing digital.



Ilustración 19. Plataforma 1.0 de BG. Landing Page

II. Medir

La gestión de los cumpleaños gestionados durante 2018 se resumen en la tabla 6-3:

Tabla 5. Resumen de la gestión de celebrados 2018

Resumen de la gestión de celebrados de BG durante la primera etapa de desarrollo

Número de celebraciones finalizadas 2018		FINAL
		5
a	Edad	34
b	Número invitados totales	267
c	Número de regaladores totales	60
d	Número de regaladores promedio por celebración	12
e	Invitado que quisieron regalar con BG y no pudieron	1
f	Monto Meta definido del regalo	\$4.648.248
g	Monto del Regalo sin Comisión	\$4.404.572
h	Comisión Promedio	5,2%
i	Capital Recolectado Total	\$829.650
j	Equivalencia en HappyCoins	10.758
k	% alcanzado de la meta total	18%
l	\$ entregada a cumpleaños	778.067
m	Ingreso a la fecha	55.909
n	Ingresos sobre Capital Recolectado	6,7%
ñ	Costo por comisión Medio de Pago	35.786
o	Margen BG (Inicial 5% - Actual 6%)	20.123
p	Margen Actual % BG	2,4%
q	Ticket promedio regalado	\$13.828
r	Máx regalo	\$77.000
s	Mín regalo	\$1.000
t	Ingresos BG x regalador	\$932
u	Tasa de regaladores	22,5%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en este cuadro, el Total del Capital Recolectado (fila i) durante 2018 equivale a \$829.650.- a partir de todos los regalos realizados por los 60 regaladores (fila c) a los 5 celebrados que tuvimos.

Del grupo de indicadores relevantes obtenidos a través de las 5 celebraciones gestionadas durante 2018, lo más destacable que observamos, es que existe un promedio de 12 regaladores por celebración con un monto de \$13.828.- promedio por regalo, con un mínimo de \$1.000.- a un máximo de \$77.000. Junto con ello, la tasa de personas que regalan a un celebrado está en torno al 22,5%, aunque esta cifra puede tener un sesgo, dado que habitualmente un regalo conlleva a 2 personas.

Junto con ello, se midió la tasa de regaladores por cumpleaños (ver Ilustración 22) donde se observa una tendencia creciente en la mayor participación de cumpleañoseros, alcanzando su *peak* con Pamela, la que hemos definido como nuestra *Early Adopter* prototipo. Por ello, es muy notable lo alcanzado con Pamela, donde el 40% de los invitados a su celebración le compraron un regalo en BG; esto podría representar un 80% de regaladores en su celebración (considerando 2 personas por regalo).

La causa de este éxito se debe a varios factores, entre los que se destacan el que pudimos asesorarla previamente sobre el monto del regalo a partir de la cantidad de invitados que tenía para su celebración y de las estadísticas que ya habíamos acumulado. Además, es interesante destacar el nivel de compromiso que ella tuvo hacia sus invitados para animarlos a usar BG como plataforma para comprar su regalo. Esto es un elemento que discutimos en el equipo de BG, en cuanto a la importancia que tiene también la robustez de las redes sociales de los celebrados, es decir, cuán amigos son o se sienten del celebrado, para poder alcanzar mayor éxito en el regalo deseado. No llegamos a hacer un análisis más profundo al respecto, pero es interesante abordarlo en una etapa futura.



Ilustración 21. Tasa de Regaladores 2018



Ilustración 20. Evolución Cumplimiento de Metas 2018

En consistencia con los anterior, en la Ilustración 21, se observa que Pamela supera también el monto de definido de su regalo deseado (+150%). Esto es producto de que en BG, tal como se menciona antes, entendimos que si ayudábamos al celebrado en el monto adecuado del regalo de acuerdo al número de asistentes proyectados de su celebración y al promedio por regalo de cada regalador, se podía proyectar con mayor certeza el monto total a recibir.

III. Aprender

- Administrando las variables de precio promedio por regalo \$13.828.- (datos acumulados de 5 celebraciones), sumado a la cantidad de invitados de una celebración y ello multiplicado por la tasa promedio de regaladores de 22,5%, podemos estar en condiciones de gestionar mejor el éxito en el cumplimiento del regalo deseado.
- La gestión y compromiso del celebrado en mover a sus invitados para que cumplan con su deseo, junto con la fortaleza de las redes de contacto del celebrado son elementos críticos para alcanzar el éxito. Nuestra *Early Adopter* prototipo cumplió con ambos aspectos.
- Medir cada uno de los aspectos relevantes del proyecto es importante, porque esta métrica permite monitorear y predecir comportamientos futuros de nuestros usuarios.
- Medir la fortaleza de las redes propias es un desafío matemático muy interesante, no abordado en esta tesis, pero que puede ser bastante determinante en el éxito de este tipo de negocios.

6.1.3 Plan de Financiamiento

I. Construir

Muy tempranamente, cuando iniciamos el proyecto de BG, definimos el tamaño de nuestros mercados, tomando en consideración los siguientes elementos del del TAM, SAM y SOM:

TAM (*Total Adressable Market*)²¹: es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro “universo”. Con esta herramienta se estima el volumen de ingresos anuales que representa nuestra oportunidad de negocio. Este valor es muy interesante para los inversionistas, dado que les da una idea de las posibilidades financieras del proyecto y de su posibilidad de escala.

- a. Mercado Total de regalos a nivel mundial: US\$ 77 billones (US\$77.000.000.000)²²
- b. Penetración E-commerce a nivel mundial: 12,8%²³
- **TAM BG = a * b = US\$9,24 Billones (US\$9.000.000.000.-)**, que aborda al mercado Mundial en E-Commerce de regalos.

SAM (*Serviceable Available Market*) de BG: representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con la definición de nuestro actual modelo de negocio y con los canales de venta que hemos desarrollado para el lanzamiento de nuestra plataforma. Cuando comenzamos nuestras primeras ventas, tenemos que dimensionar muy bien nuestra capacidad y si alcanzamos el mercado que queremos cubrir. Este cálculo también nos indica nuestro potencial de crecimiento ofreciendo los servicios y productos que hemos definido.

- a. Población Mundial sin África²⁴: 6.084 millones de habitantes.
- b. Población LATAM: 625 millones (representa el 10% del dato anterior)

²¹ <https://thepowermba.com/2018/12/11/como-calculiar-el-tamano-de-mercado-tam-sam-som/>

²² <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html>

²³ <https://www.linio.com.ar/sp/indice-ecommerce>

²⁴ Se elimina del análisis por su baja penetración de internet y E-Commerce

- **SAM BG = a * b = 10,3% del TAM²⁵ = US\$1 billón (US\$1.000.000.000.-)**

SOM (*Serviceable Obtainable Market*) sirve para valorar el potencial a corto/medio plazo que podemos obtener con los recursos que vamos a invertir, es decir, hay que tener en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación y recursos. El SOM nos ofrece una estimación de quiénes serán los compradores de nuestro producto y/o servicio. Es un dato importante a la hora de validar nuestra idea de negocio.

- Número de *Early Adopters* potenciales BG: 158.000 chilenos²⁶
 - Monto Promedio de inversión en el Regalo por cumpleaños \$13.828.- (cuando se celebra)
- $SOM = a * b = US\$3.121.000^{27}$
 - **SOM de BG:** alcanzar un 5% de esa cifra anterior en 1 año = US\$156.000.-

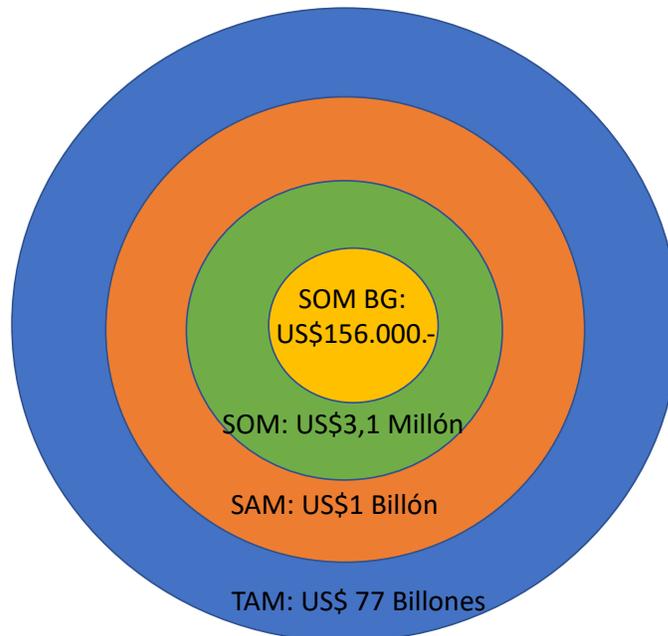


Ilustración 22. TAM, SAM, SOM de BG

²⁵ Se asume un criterio conservador, considerando la población LATAM con mayor ingreso per cápita y, además, con mayor velocidad de adopción tecnológica.

²⁶ Ver Capítulo 6.2.1

²⁷ Tipo de Cambio = \$700

Por otra parte, dentro del proceso de construir en esta etapa y para poder enfrentar los gastos de 2018, considerando que estábamos en una etapa muy preliminar, elaboramos un P&L (*Profit&Losses*) que nos permitió poder llevar un orden de nuestros ingresos y gastos (Tabla 6-4).

II. Medir

Los Ingresos totales que entraron a las arcas de BG, durante su etapa de MVP en 2018, fueron \$19.000.- (ver Tabla 6-4) lo que, sin duda, pintaban un panorama auspicioso para nuestro emprendimiento, no por el monto mismo, sino porque el solo hecho de superar los \$1.000 de ventas, ya era una muy temprana posibilidad de estar generando un negocio de alta tracción.

Los gastos en esta etapa fueron más bien de campañas puntuales de Marketing²⁸, que implicaron el compromiso de los socios fundadores de hacer frente con sus nuestros propios recursos, por un total de \$481.000.- porque, del total invertido durante 2018, \$100.000 fueron subsidiados por la UC.

²⁸ Ver Tesis de Lozano, M. (2019)

Tabla 6. Ingresos y Gastos Etapa 1.

Ingresos y gastos generados durante la etapa de Idea a Proyecto, durante 2018

	2018		
	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cumpleaños	2	2	2
INGRESOS POR VENTAS BG	\$ 12.233	\$ 4.685	\$ 2.082
Ingresos por Comisión (Fee)	\$ -	\$ 4.685	\$ 2.082
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS TOTALES	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Gastos operacionales	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Desarrollo Plataforma	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing Digital	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Soporte web	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
otros	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Gastos Adm y Ventas	\$ -	\$ -	\$ -
personas	\$ -	\$ -	\$ -
legales	\$ -	\$ -	\$ -
contabilidad	\$ -	\$ -	\$ -
arriendo	\$ -	\$ -	\$ -
Sub-Total			
EBITDA	-\$ 187.768	-\$ 195.315	-\$ 197.918
Acumulado	-\$ 187.768	-\$ 383.082	-\$ 581.000
	ETAPA 1		
	Capital invertido Etapa 1:		-\$ 581.000

*Fuente: Elaboración propia***III. Aprender**

- Es un enorme mercado potencial el que tenemos como idea en desarrollo.
- Por lo mismo, sus barreras de entrada son bajas y además dependen de factores como la penetración de internet en los países, la tasa de adopción tecnológica de las personas, del ingreso per cápita y crecimiento de las economías.

- La necesidad de llevar un temprano control de Ingresos y Gastos es muy necesario, no solo por el orden requerido de gestionar sino que, sobre todo, porque implica entender hasta dónde los socios están dispuestos a abordar esta iniciativa.
- En esta etapa tan temprana no hay más financiamiento que el FFF (*Family, Fool & Friends*). Es muy difícil adjudicarse un fondo público cuando se está recién probando una idea y más complejo aún es entusiasmar a un inversionista.²⁹ Un tema crítico relacionado a esto es el nivel de compromiso de los “socios” con su proyecto.
- El proceso de construir, medir y aprender, con un sistema de planificación general temprano ayuda a setear expectativas entre los fundadores y a establecer niveles de compromiso financiero anticipado, para evitar sorpresas y conflictos entre “socios” de una, todavía, idea. Nosotros nos habíamos planteado desde un inicio el que queríamos ser consistentes con hacer la ruta aprendida a lo largo del Magíster y resumida en el curso de iLab sobre nuestra idea, y eso implicaría desembolsar recursos propios. Hablamos en su momento de montos potenciales que cada uno de nosotros estaría dispuesto a comprometer y perder, que eran de hasta \$1 millón cada uno, en esta primera etapa.

6.2 Segunda Etapa – De Proyecto a Startup: 1er semestre 2019

Desarrollo de Tracción de Celebrados – Plataforma web 2.0 y 3.0

A partir de 2019 iniciamos una nueva etapa de BG, en la que junto con gestionar las celebraciones de 2 inscritos que habíamos tenido a fines 2018 (que se celebraron en enero y febrero de 2019) quisimos empezar a llevar nuestro proyecto a ser una start-up.

Una Startup es un término utilizado para definir a a aquellas “empresas” que se encuentran en edad temprana o nueva creación y presentan grandes posibilidades de crecimiento. Una StartUp no es una necesariamente una empresa como tal, sino que es un proyecto inicial de

²⁹ Ver Anexo: Análisis del Estado del Arte del financiamiento del emprendimiento e innovación en Chile.

carácter experimental cuyos objetivos son identificar un mercado, interactuar con él y diseñar un producto adaptado a las necesidades de los potenciales clientes.

A diferencia de una Pyme, una startup se caracteriza por ser un negocio escalable y crecer de una forma mucho más rápida y eficiente³⁰.

Se caracterizan por ser empresas:

- Jóvenes: tienen 2 opciones: evolucionan o mueren.
- Escalables: deben tener una capacidad de generar ingresos de una manera rápida y muy sobre sobre su estructura de costos.
- Basadas en Tecnología: le da capacidad de crecimiento (tipo plataforma, tal como es BG) y, por lo mismo, son altamente innovadoras.
- Estructura pequeña de costos: operan con la premisa de ser muy liviana de costos, para poder obtener beneficios de manera mucho más rápida.

Para que lo anterior ocurriera, debíamos asegurar tener un Plan de Desarrollo, de Financiamiento y un Modelo de Negocios atractivo para BucketGift (que es lo que propone esta Actividad de Graduación). Además de ello, debíamos tener una plataforma y tecnología web (que lo desarrolla Mahuzier, P. (2019) y todo un Plan robusto de Marketing Digital (que lo desarrolla Lozano, M. (2019)).

En la Tabla 6-5 se resumen el Plan de esta 2ª etapa y los hitos que se fueron cumpliendo durante estos meses. Esta 2ª etapa se dividió a su vez en 2 subetapas.

En realidad, en cada mes fueron ocurriendo un permanente construir-medir-aprender, pero para efectos de simplificar el análisis lo he agrupado en 2 subetapas, basadas en el desarrollo de la plataforma tecnológica, que marcaba los hitos de nuestro emprendimiento.

³⁰ Fuente: <https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/>

Tabla 7. Hitos 2ª etapa del proyecto.

Hitos del Desarrollo de BG durante la segunda etapa, de Idea a Proyecto

		2A ETAPA - DE PROYECTO A START-UP Tracción de Celebrados 2019					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	PLAN DE DESARROLLO						
a	Hitos RELEVANTES				100%		
b	Gastos Personal	100%	100%				
c	Legales						
	No de cumpleaños gestionados	1	1	0	0	0	9
2	FINANCIAMIENTO						
a	Modelo Dinámico			100%			
b	Plan de Financiamiento	IMAGINE LAB			P&L	INCUBATEC -CORFO INICIA	
c	Adjudicación Fondos						
3	MODELO DE NEGOCIOS						
a	BM Canvas						
b	Modelo de Ingresos	70%					
c	Incorporación de Socios Claves				10%	FUND. SOY MAS	
4	PLATAFORMA Y TECN. WEB						
a	Desarrollo web		v.2.0				v.3.0
b	Servidor	80%	80%	80%	80%	80%	80%
5	MARKETING						
a	Campaña mktg digital	100%					100%
b	Customer Journey		40%				50%
		Subetapa 1			Subetapa 2		

Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Modelo de Negocios – subetapa 1

I. Construir

A principios de enero 2019, nuestro mentor, Jorge Rodríguez y nuestro Profesor Asesor, Félix Haltercargaray, nos plantearon que BG era una buena idea, pero con alto grado y riesgo de ser copiados y había que abordar 3 aspectos:

- El Modelo de negocios y los márgenes de este negocio deben ser atractivos.
- El margen mínimo deseable por un inversionista es de un 20%, no un 6,5%
- Debíamos encontrar nuevas fuentes de monetización, no solo B2C, sino que en el B2B (tipo Lan Pass).



Jorge Rodríguez
CEO & Partner INVEXOR
Mentor - BucketGift



Félix Haltercargaray
Gerente de Omnicanalidad, GUANTE
Profesor asesor BG

En base a ambos aprendizajes, consideramos ajustar nuestro modelo de negocios.

Ajuste al Modelo de Negocios. En consideración que hasta fines 2018 nuestro Modelo de Negocios estaba basado solo en el B2C, es decir, orientado a financiarse solo con el *fee* de un 6,5% que le cobrábamos al celebrado, debíamos buscar mecanismo para llegar a un mínimo de un 20% de rentabilidad tal como lo habíamos aprendido en las reuniones con nuestros asesores.³¹

Ajuste al B2C: Evaluamos el beneficio que estábamos entregando a los regaladores y consideramos hacer un cambio en nuestro modelo de negocios y cobrar el *fee* de un 10% ya no a los Celebrados, sino a los Regaladores. Tal como muestra en la Ilustración 24, el estudio confirma que el 72% de los Regaladores ven un beneficio importante en poder cumplir con los deseos del Celebrado y, por tanto, están dispuestos a pagar un 10% de *fee* mientras se pueda cumplir con las hipótesis que nos habíamos planteado.³²

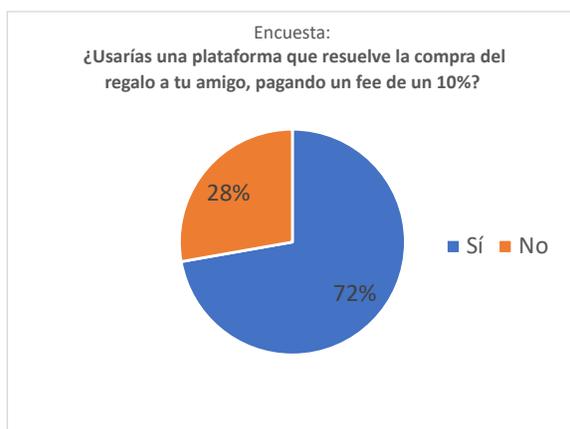


Ilustración 23. Encuesta realizada a 18 personas. Elaboración Propia

³¹ Ver Ilustración 25

³² Ver Anexo 8.4 para el detalle de este estudio.

Tomando como parámetro el Modelo de Ten Types of Innovation (2013) desarrollado por Larry Keeley y sus coautores, explican que todas las grandes innovaciones a lo largo de la historia consisten en una combinación de solo 10 tipos básicos de innovación, pero que sí ocurren que más de 3 de esos elementos son abordables por una empresa, entonces el negocio es diferenciador y atractivo.

De este modelo, distinguimos 6 aspectos que son abordables por BucketGift, entre ellos:

- Modelo de Ganancias: tener 3 fuentes de ingresos: *fee* a regaladores (B2C), *fee* a empresas que usen nuestra plataforma (B2B) y modelo financiero usando el HappyCoin.
- Redes: generando una amplia red de empresas asociadas.
- Comportamiento del Producto: generar un mecanismo de regalos sugeridos en base a desarrollo de algoritmos, tal como lo hace hoy Amazon.
- Servicio: Generar una experiencia de compra única y mejorada, acompañando a quien se inscribe para elegir sus regalo, como a quien quiere regalar.
- Canales: Plataforma tecnológica funcionando 24/7 y en distintas plataformas
- Comprometer a los Clientes: a través de una interacción experiencial temprana y permanente con cumpleaños y regaladores.

Ten Types of Innovation (2013)

Larry Keeley et al

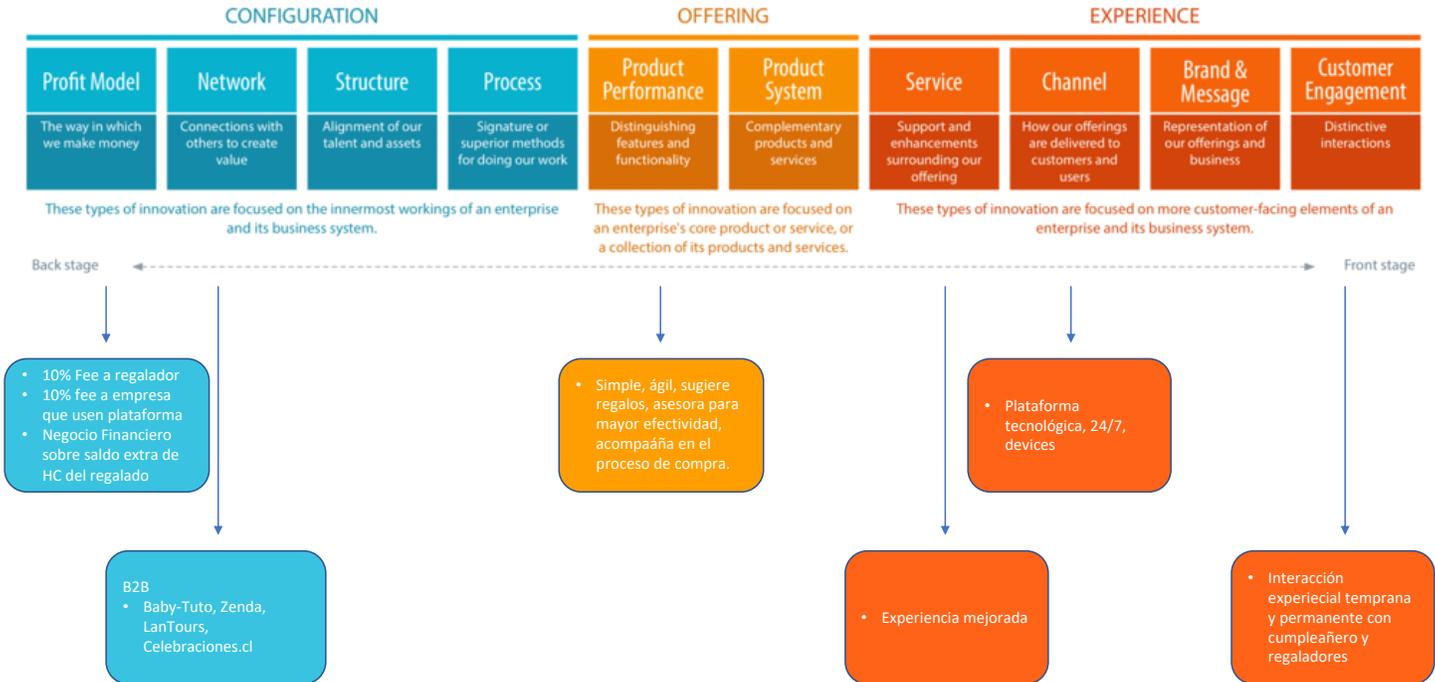


Ilustración 24. Modelo Ten Types of Innovation usado para BucketGift.

En consideración de lo anterior es que identificamos que el **Nuevo Modelo de Rentabilidad** de BG sería:

1. Cobrar un 10% de Fee a los regaladores, y ya no un 6,5% (ver gráfico que muestra disposición a pagar de un grupo de encuestados). Se aborda en el Plan de Financiamiento.
2. Cobrar un 10% de Fee a empresas en un B2B, por el hecho de poder incorporar sus productos o servicios dentro de nuestra plataforma.
 - Se tomó contacto con las empresas que teníamos conocidos y nos parecía que respondían de mejor manera a la segmentación que realizamos de regalos sugeridos (Ilustración 26) con el fin de poder sumarlas a la web de BG y generar tráfico.

- Es importante destacar que un plan más sofisticado de Alianzas B2B se propuso hasta probar que BG fuese capaz de generar inscripciones orgánicas de celebrados, que fue nuestro gran foco en esta segunda etapa del proyecto.
- En otras palabras, sabiendo que desarrollar esta línea de negocios B2B tiene un potencial interesante para BG y considerando que nos propusimos, antes que todo, asegurar tracción de celebrados a nuestra plataforma para probar que había real potencial de negocio, no se estableció ni diseñó ningún plan de asociación ni de segmentación con empresas, salvo el planteado en esta primera etapa como se muestra en la Ilustración 26.

Plan de Alianzas B2B iniciales

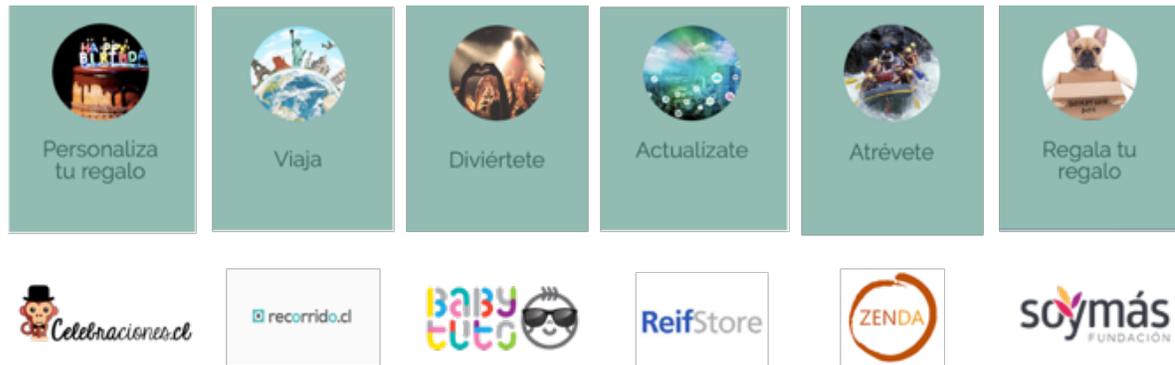


Ilustración 25. Plan inicial de Alianzas BG en la Plataforma 2.0

3. Diseñar un negocio financiero a partir de los Happy Coins (no se desarrolla en esta Tesis)

Aun cuando los regalos a los celebrados son en transferencia o pagos a través de Tarjetas de Crédito a la cuenta de BucketGift, consideramos que era propio de nuestro modelo de negocios evitar que la selección del regalo o del deseo por parte del celebrado, y la compra de regalos por parte del regalador, no fuese una experiencia monetaria, es decir, no habláramos de pesos, sino que de una “experiencia de regalar”. Es así como creamos los HappyCoins (HC), un token propio de BucketGift cuya principal característica es que fuese un número difícil de convertir.



De esta manera, todos los regalos están establecidos en HappyCoins y al regalador le damos una cifra de cuántos HC son los que está comprando. La Tasa de Conversión que establecimos es de \$77 por HC por compra y \$72 por HC por venta.



- Happy Coins es nuestra moneda de cambio.
- Tu BucketGift se irá llenando con los Happy Coins que te regalarán tus amigos.
- Los podrás cambiar por el regalo que tú quieras.

BUCKET
LA NUEVA FORMA DE REGALAR
Gift

Inicio **¿Cómo Funciona?** Somos Crea tu Bucketgift Regala Contacto

EMPIEZA AQUÍ A VIVIR TU PRÓXIMO REGALO

SELECCIONA TU REGALO

Opciones Disponibles

Pasaje Rio de Janeiro	3.533 Happy Coins	81 Invitados Sugeridos*	Ve aquí más información
Pasaje Buenos Aires	1.547 Happy Coins	36 Invitados Sugeridos*	Ve aquí más información
Pasaje Mendoza	794 Happy Coins	19 Invitados Sugeridos*	Ve aquí más información

Consideramos la posibilidad de incorporar este negocio (tipo LatamPass) para una 3ª etapa del proyecto.

II. Medir

Durante esta Subetapa 1 solo materializamos el 10% de *fee* a los regaladores. El cambio que se aprecia es marginal dado que prácticamente no tuvimos celebrados durante enero y febrero.

Tabla 8. Ingresos BG durante Etapa 2.

Detalle de la obtención de los ingresos de BG durante la etapa 2 y proyección de etapa 3.

		2019								
		REALES					PROYECTADOS			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre
		1	1	0	0	0	90	108	129	206
Celebrados inscritos		Proyectados en BG								
Reales celebrados inscritos en BG										
FACTURACIÓN PLATAFORMA		\$ 251.800	\$ 21.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.440.000	\$ 44.450.444	\$ 71.120.710
Facturación total por ventas		\$ 251.800	\$ 21.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.440.000	\$ 44.450.444	\$ 71.120.710
EGRESOS (FEE BG)		\$ 16.367	\$ 1.411	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.944.000	\$ 4.445.044	\$ 7.112.071
Mercado Pago		\$ 13.454	\$ 1.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 573.480	\$ 1.311.288	\$ 2.098.061
Transbank		\$ 13.454	\$ 1.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egreso por regalo cumpleaños		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 573.480	\$ 1.311.288	\$ 2.098.061
Fee Neto BG (después de Comisiones)		\$ 2.913	\$ 251	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.370.520	\$ 3.133.756	\$ 5.014.010
Entrega cumpleaños		\$ 235.433	\$ 20.290	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.496.000	\$ 40.005.399	\$ 64.008.639
Egreso por regalo cumpleaños		\$ 235.433	\$ 20.290	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.496.000	\$ 40.005.399	\$ 64.008.639
		Subetapa 1			Subetapa 2			Escalamiento		
		ETAPA 2					ETAPA 3			

Fuente: Elaboración Propia.

III. Aprender

- Pusimos a prueba todas las hipótesis de valor del problema y los resultados no se dieron.
- Hay una parte de la oferta de valor que no hemos probado, que es el *endorsement*, pero sí definimos criterios nítidos sobre los cuales nos moveríamos.
- No tenemos suficientes datos para confirmar si realmente el negocio que estamos tratando de formar es de alto potencial o no. Lamentablemente seguimos en una zona gris, pero mi visión es que a partir de los criterios que definimos, esto no debe seguir.
- El tener un token como lo es nuestro HappyCoin ayuda a fortalecer la experiencia del usuario en la plataforma y a evitar que el celebrado tenga vergüenza en hablar de monto de dinero de su regalo, y al regalador lo enfocamos más en el tipo de experiencia o producto que quiere regalar, más que en el monto del mismo.

- El negocio B2B y el financiero (HappyCoins) pueden ser una 3ª etapa muy interesante, que no fue evaluada en este proyecto.

6.2.2 Plan de Desarrollo – subetapa 1

I. Construir

Durante enero y febrero 2019 gestionamos 2 nuevas celebraciones y considerando el escaso tiempo que teníamos los socios fundadores para todas las tareas que había que desempeñar, decidimos contratar un Gerente de General y probar 3 meses cómo nos funcionaba esta fórmula.

Conversamos con varios candidatos posibles y, finalmente, nos decidimos por Juan Arancibia Andías, Ingeniero Comercial de la U.Santa María, 31 años.



Juan tenía previa experiencia en temas de planificación comercial y financiera, pero sobre todo, tenía hambre y ganas de poder comprometerse en un proyecto que tuviese alta posibilidades de escalamiento. Venía, además, muy recomendado por un miembro del equipo. Todos estos factores fueron gravitantes para aceptar incorporarlo. La oferta que le hicimos fue de pagarle \$400.000.- brutos fijos mensuales y darle una participación de un 10% de la empresas con un vesting³³ a acordar, si es que pasábamos el periodo de prueba de 6 meses siguiente.

La realidad fue que Juan estuvo solo un mes en nuestra empresa, su mujer tuvo su primer hijo durante febrero y tuvo que tomar la decisión de emplearse a partir de marzo.

³³ El concepto vesting se explica en <http://blog.thecrowdangel.com>

En paralelo, evaluamos con el equipo de BG el convertirnos en una empresa, para lo cual nos reunimos con el abogado Rodrigo Cuchacovich, socio de Mackenna, Irrázaval,



Cuchacovich y Paz, para poder entender qué figura nos convenía para hacer de BG una sociedad legal. Los puntos importantes que abordamos fueron:

- La sociedad debe ser bien estructurada desde el principio.
- Es mejor una SPA que de Responsabilidad Ltda para BG.
- Clave: definir bien el Objeto de la empresa y elementos del Pacto de Accionistas.

A partir de ello, tomamos la decisión de posponer BG SPA hasta tener terminado el hito siguiente, que era lograr tener una masa crítica relevante de inscritos en nuestra web y que nos demostrara que había realmente un potencial negocio.

Dentro de las conversaciones que tuvimos, además, durante este periodo, fue con Julian Deutsche, Co-Fundador de Recorrido.cl³⁴ el cual nos planteó que tuviésemos especial cuidado en:



- Identificar nítidamente dónde están nuestros consumidores
- Partir de manera chica y controlada
- Construir una estrategia para ser relevante en Google (SEO)
- Foco en la ejecución: tomar decisiones, aprender y agilidad

Sobre todo, nos destacó que la “ejecución es más importante que la metodología”, que en la etapa que estábamos de ir construyendo nuestra start-up debíamos actuar de manera extremadamente ágil y que el método del crear-medir-aprender debía funcionar velozmente. Estos elementos fueron cruciales para varias decisiones que tomamos para los meses siguientes.

En base a esta conversación resolvimos que necesitábamos contratar un Jefe Desarrollo Tecnológico cuyo rol fuese: desarrollar, operar y mejorar la plataforma y hacerla

³⁴ Ver www.recorrido.cl

automática, por un sueldo: \$1.200.000.- brutos mensuales. El tema era cómo lo financiaríamos.

II. Medir

El resultado de los 7 cumpleaños que se celebraron finalmente con BG en toda su escasa trayectoria, se detalla en la tabla siguiente (Tabla 6-7), donde pueden extraerse varios datos interesantes.

- La edad promedio de nuestros usuarios es de 34 años, lo que coincide con nuestros *early adopter* prototipo³⁵.
- 80 personas compraron regalos a los celebrados a través de BG con un promedio final de \$13.518.- por regalo, obteniendo una tasa de regaladores del 25,1%, es decir, 1 de cada 4 personas regaló a través de BG, lo que incluso estimamos es mayor a ello considerando que 1 regalo representa en promedio a 2 personas.
- Se gestionaron \$1.012.758.- en regalos pagados en nuestra plataforma y de ello, BG generó un ingreso bruto de \$72.276.- y un ingreso neto de \$20.123.-.

³⁵ Ver Tesis de Lozano, M (2019)

Tabla 9. Tabla resumen de resultados finales de BG.

Resumen Total de celebrados con BG durante todo el desarrollo del proyecto

		FINAL
1	Número de celebraciones finalizadas	7
2	Edad	34
3	Número invitados totales	319
4	Número de regaladores totales	80
5	Número de regaladores promedio por celebración	11
6	Invitado que quisieron regalar con BG y no pudieron	1
7	Monto Meta definido del regalo	\$4.969.107
8	Monto del Regalo sin Comisión	\$4.704.575
9	Comisión Promedio	5,3%
10	Capital Recolectado Total	\$1.081.450
11	Equivalencia en HappyCoins	13.736
12	% alcanzado de la meta total	22%
13	\$ entregada a cumpleaños	1.012.758
14	Ingreso a la fecha	72.276
15	Ingresos sobre Capital Recolectado	6,7%
16	Costo por comisión Medio de Pago	52.153
17	Margen BG (Inicial 5% - Actual 6%)	20.123
18	Margen Actual % BG	1,9%
19	Ticket promedio regalado	\$13.518
20	Máx regalo	\$77.000
21	Mín regalo	\$1.000
22	Ingresos BG x regalador	\$903
23	Tasa de regaladores	25,1%

Fuente: Elaboración propia

Los gráficos que describen el comportamiento de la gestión de BG en relación con sus 7 celebrados se detallan a continuación.

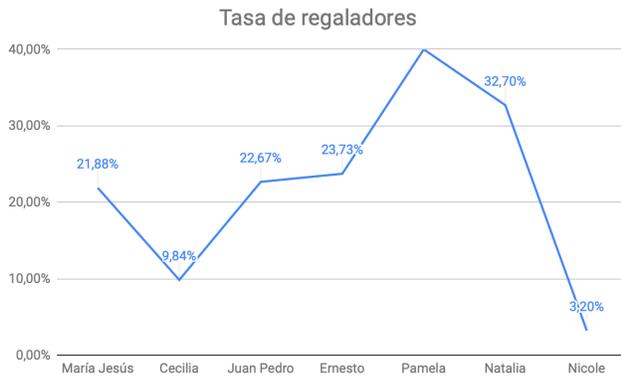


Ilustración 27. Tasa de Regaladores final BG



Ilustración 26. Evolución Cumplimiento de Metas final BG

En ellos se aprecia que se logró alcanzar e incluso superar la meta definida para el regalo deseado con 1 cumpleañera y en promedio fue de 22%.

III. Aprender

Fueron varios los aprendizajes de esta subetapa 1, relacionadas al Plan de Desarrollo.

- “Ante el ojo del amo engorda el ganado”. Nos dimos cuenta que aun cuando contratáramos un Gerente General, los fundadores de BG debíamos estar al 100% en la empresa. Podíamos delegar ciertas tareas operativas, pero en esta etapa tan crítica de crecimiento, más allá del rol del Gerente, debíamos estar nosotros muy presentes.
- Esto es tan relevante, que el éxito del proyecto, más allá de todo el potencial, pasa por la dedicación de sus miembros, temas que era una real limitante para nosotros, lo que nos hacía trabajar todos los días después de la oficina y aun así no era posible alcanzar el nivel y velocidad que exige un negocio de este tipo.
- El compromiso hacia el éxito que tiene el equipo fundador siempre va a ser muy superior al equipo externo que uno contrate. Los fundadores estamos en cuerpo y alma dedicados a nuestra empresa, no así profesionales que se contraten, que por muy talentosos que sean, dedicarán el tiempo por el que se les está pagando.
- Es necesario pensar cómo involucrar a nuevos talentos al equipo, no solo en lo cultural, sino que en el beneficio de los resultados. Por ello, la fórmula de un pago

fijo bajo y, sobre todo, el darle participación en la sociedad con un *vesting*, es una manera atractiva y adecuada de captar y comprometer nuevos talentos.

- La ejecución es el tema crítico en la etapa de formación del start-up y, en parte, también lo es en la etapa siguiente, la de escalamiento. Esto es relevante para efectos de pensar en quienes contratar, puesto que no hay espacio para curvas de aprendizajes. Cuando se está en etapa de formación del start-up, el equipo de personas que se contrate es un *plug&play*.
- Es difícil tener un trabajo como empleado y sacar adelante un start-up. El emprendimiento exige estar despierto, con tiempo y dando respuestas oportunas y asertivas.
- Hoy, muchos fondos públicos exigen constituirse como sociedad para poder recibir estos recursos. Nosotros estábamos dispuestos a asociarnos, pero preferíamos postular como proyecto y constituirnos como empresa en el caso de adjudicarnos los fondos.

6.2.3 Plan de Financiamiento – subetapa 1

I. Crear

En base a la experiencia adquirida durante 2018 desarrollamos una proyección de ingresos y de gastos 2019 la que fuimos ajustando mes a mes, hasta nuestra última presentación a la Comisión en junio 2019, y es la que se presenta en la Tabla 6-8.

Como se observa en la Subetapa 1, se gestionaron 2 cumpleaños entre enero y febrero, generando poco más de \$3.000.- de ingresos netos por *fee*.

Los gastos fueron los asociados a una campaña digital de marketing y el sueldo que le pagamos al gerente que contratamos y que solo trabajó durante ese mes.

Los gastos totales acumulados durante esta subetapa 1 fueron de \$1.227.836.-, los que han sido íntegramente financiados por los socios de BG.

Tabla 10. Ingresos y Gastos de BG en Etapa 2.

Ingresos y Gastos reales efectuados por BucketGift hasta Junio 2019

celebrados inscritos en BG	2019								
	REALES						PROYECTADOS		
	Enero 1	Febrero 1	Marzo 0	Abril 0	Mayo 0	Junio 11	Julio	Agosto	Septiembre
INGRESOS POR VENTAS BG	\$ 2.913	\$ 251	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.370.520	\$ 3.133.756	\$ 20.014.010
Ingresos por Comisión (Fee)	\$ 2.913	\$ 251	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.370.520	\$ 3.133.756	\$ 5.014.010
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000.000 CORFO
EGRESOS TOTALES	\$ 575.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 775.000	\$ 375.000	\$ 75.000	\$ 3.287.500	\$ 2.975.000	\$ 1.975.000
Gastos operacionales	\$ 175.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 775.000	\$ 375.000	\$ 75.000	\$ 375.000	\$ 375.000	\$ 1.075.000
Desarrollo Plataforma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.000
Marketing Digital	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Soporte web	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
otros	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Gastos Adm y Ventas	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.912.500	\$ 2.600.000	\$ 900.000
personas	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 800.000
legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 412.500	\$ -	\$ -
contabilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000
arriendo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sub-Total									
EBITDA	-\$ 572.087	-\$ 74.749	-\$ 75.000	-\$ 775.000	-\$ 375.000	-\$ 75.000	-\$ 1.916.980	\$ 158.756	\$ 18.039.010
Acumulado	-\$1.153.087	-\$1.227.836	-\$1.302.836	-\$2.077.836	-\$ 2.452.836	-\$ 2.527.836	-\$ 4.444.816	-\$ 4.286.059	\$ 13.752.951
	Subetapa 1		Subetapa 2			Escalamiento			
			ETAPA 2			ETAPA 3			
			Capital Mín. requerido Etapa 2			-\$ 2.527.836			

Fuente: Elaboración propia.

En consideración de las necesidades de capital que teníamos, evaluamos todos los fondos de financiamiento disponibles en el sistema³⁶ y decidimos postular a los Fondos para Startups en etapa temprana de Imagine Lab³⁷

II. Medir

Lamentablemente no logramos adjudicarnos el fondo, pero nos sirvió para poder estructurar adecuadamente los elementos esenciales de BG para una próxima postulación.³⁸

Todo el detalle se encuentra en Anexo 8.2.

³⁶ Ver Anexo: Análisis del Estado del Arte del financiamiento del emprendimiento e innovación en Chile.

³⁷ Ver detalle de la Postulación en Anexos 8.3 y 8.4

³⁸ Ver video de postulación en https://www.youtube.com/watch?v=LZb_9yqD_PU

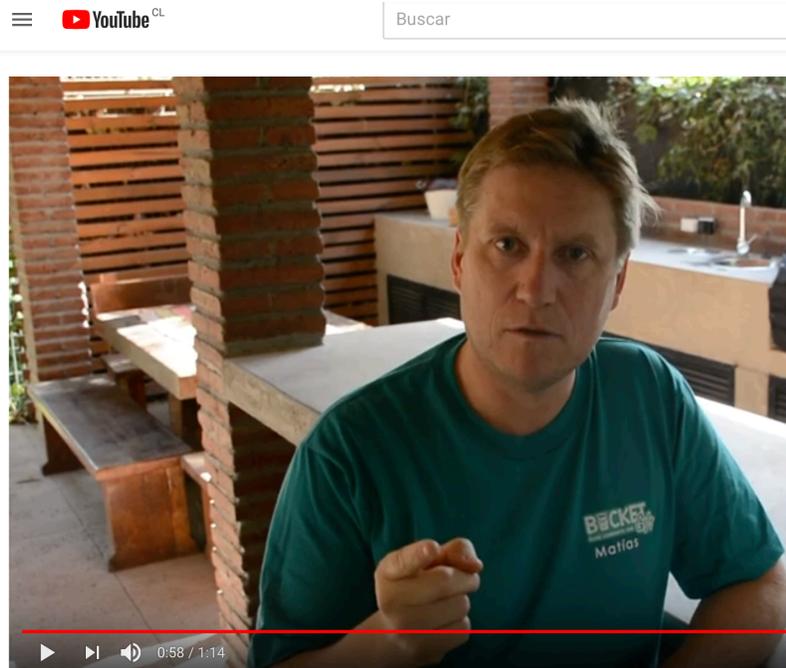


Ilustración 28. Imagen del video de Postulación de BucketGift a Imagen Lab.

III. Aprender

- El éxito de un proyecto no solo pasa por la idea y por los fundadores, sino que poder tener caja financiera. La falta de caja mata a los proyectos en distintas etapas. Por ello, 2 factores fueron críticos para nosotros en esta primerísima etapa: compromiso de aportes de los socios y conocer todos los fondos disponibles del mercado.
- El no adjudicarnos el Fondo ImagineLab al que postulamos, más que desmotivarnos nos comprometió aún más con este proyecto en esta etapa. Algo no estábamos haciendo bien, porque sabíamos que teníamos algo interesante en nuestras manos.
- Además, el postular al Fondo Público nos ayudó a poner por escrito las ideas esenciales de nuestro negocio para hacerlo adjudicable, y eso no es trivial.

6.2.4 Modelo de Negocios – subetapa 2

I. Construir

Tal como se observa en la Tabla 6-5, durante este subetapa 2 nuestro foco como grupo estuvo en la mejora de nuestra web (pasar a una versión profesional, v.3.0) y de asegurar una campaña de marketing digital que nos permitiera una tasa de conversión relevante de nuevos registros, es decir, de asegurar si tendríamos tracción de nuevos celebrados a nuestra web. A la fecha, los intentos no habían sido fructíferos. Por tanto, lo que hicimos fue suspender la operación de atraer nuevos celebrados de nuestras propias redes. Tampoco hicimos campañas de marketing digital, sino hasta construir una web profesional y hacer luego una campaña bien diseñada.

Ya habíamos probado nuestras 3 hipótesis originales:

- Hipótesis 1: La gente desea realizar regalos asertivos.
- Hipótesis 2: La gente no tiene tiempo para comprar regalos.
- Hipótesis 3: El regalado no recibe regalos que cumplen con sus expectativas.

Ahora, necesitábamos probar 4 nuevos aspectos de por qué creíamos que nuestra propuesta no estaba generando interés o tracción de inscripción de nuevos cumpleaños. Por ello, es que nos planteamos nuevas hipótesis.

Hipótesis por baja tracción orgánica:

1. Sitio web con funcionalidad eficiente y mejor aspecto logrará mayor inscripción.
2. No hay conversiones porque los chilenos tienen crisis de confianza culturalmente.
3. Los chilenos no se inscriben porque les da vergüenza pedir a sus amigos que les regalen algo (Cambio cultural).
4. Plataforma no goza de prueba social (“como nadie la usa, yo no la uso”).

¿Cómo lo haríamos?

1. Rediseñando del sitio (web 3.0, desarrollada en detalle en Tesis de Lozano, M (2019).
2. Campañas dirigidas A/B testing diciendo cuántas personas han regalado en la plataforma + Testimonios.
3. A/B Testing en RRSS con mensajes definidos.
4. Campañas dirigidas A/B testing diciendo cuántas personas han regalado en la plataforma + Testimonios.

Los 4 puntos anteriores están ampliamente desarrollados en la Tesis de Lozano, M (2019) (Marketing) y de Mahuzier, P (2019) (Plataforma Tecnológica) y **aunque fue un trabajo que a los 3 miembros del grupo nos demandó tiempo y estuvimos a la par involucrados en ello, para efectos de la Actividad de Graduación quedó en el ámbito de cada uno detallar lo que le era propio de este proyecto.**

Website 2.0



Website 3.0



Para efectos del desarrollo de la nueva web y de la campaña de marketing digital contratamos a la agencia Dekaz³⁹ básicamente por un tema de confianza y agilidad .

³⁹ <https://www.dekaz.cl>



Ilustración 29. Diseño web 3.0 BG



Ilustración 30. Campaña Digital A/B Testing. Hipótesis de Vergüenza



Ilustración 31. Campaña Digital A/B Testing. Variable de Control. Tipo Wom

Habíamos ya definido cuál era el perfil de nuestros *Early Adopter*.



Ilustración 32. Early Adopter Profile

Un profesional, entre 24 y 40 años, totalmente digitalizado, que fuese usuario habitual de redes sociales, y además tuviese estrechas redes propias de amigos, y cliente habitual de plataformas tecnológicas para desplazarse o pedir comida.

Pese a ello, no lográbamos atraer más “Pamela´s” a nuestra plataforma. Por ello, para cada una de las 4 hipótesis planteadas de por qué teníamos baja tracción orgánica generamos una medida paliativa o que resolviera el punto (están bien desarrolladas en las Tesis de Marketing y de Plataforma de mis otros socios en BG). Por ejemplo, la Hipótesis 4 en torno a que la **Plataforma no goza de prueba social: “como nadie la usa, yo no la uso”**, lo que hicimos fue que reforzamos mensaje de que otros ya son usuarios de BG de 3 formas

a) Hipótesis 4
Realce de Testimonios y adición de uno extra

The figure displays three testimonial cards for BucketGift, each featuring a user's photo, a quote, and a small icon representing the service used:

- Card 1:** Juan Pedro Montero, PISA. Quote: "Terrible la experiencia con BucketGift! gracias a la ayuda de la plataforma y del equipo logramos coordinar a mis amigos para llegar a la meta y conseguir comprar el regalo que quería, como siempre me dicen "me facilitaron la vida de poder saber que regalarlo!" A esperar el próximo cumpleaños no mas". Icon: Game controller.
- Card 2:** Ernesto Aguila, Scooter eléctrico. Quote: "BucketGift me ayudó a obtener mi regalo soñado, facilitando el proceso de compra para mis amigos y haciendo de mi cumpleaños, una mejor experiencia". Icon: Scooter.
- Card 3:** Pamela Valadares, Salto Tandem. Quote: "Gracias a mis amigos por este espectacular regalo de cumpleaños! Y gracias a @bucketgift... por ayudarme a hacer esto realidad! Secos!". Icon: Tandem jump.

- Realce de Testimonios y adición de uno extra.
- Muchos ya lo han hecho: "+300 personas han probado BG".
- Presencia activa en redes sociales (Banco de Fotos + Testimonios).



II. Medir

La medición de nuestras hipótesis y de nuestra propuesta de valor están desarrolladas en el siguiente punto (Plan de Desarrollo 6.3.2) y se confirma que pese a todos los esfuerzos realizados en mejorar con detalle y de manera efectiva cada uno de los puntos planteados en la Hipótesis de baja tracción orgánica, no logramos llegar a los metas de conversión.

III. Aprender

- Es importante ser muy rigurosos de hacernos cargo de cada una de las hipótesis de baja tracción orgánica y aplicar medida paliativa o se solución, de esta manera no dejar flancos abiertos para dudas posteriores en caso de malos resultados.
- Es importante trabajar con socios estratégicos (terceros) que estén muy en sintonía con lo que esperamos lograr, en tiempo y forma, y la agencia Dekaz respondió a esos timings.

6.2.5 Plan de Desarrollo– subetapa 2

I. Construir

En consideración de ciertos estudios de E-Commerce global⁴⁰, definimos cuáles serían los parámetros que usaríamos nosotros para definir si avanzábamos con BG en la etapa siguiente. Las tasas de conversión varían mucho entre empresas de E-Commerce. Algunas tiendas ven tasas de conversión en sobre el 10%. Otras con tasas por debajo del 2%. Según WordStream, por ejemplo, el 10% superior de las empresas ve una tasa de conversión de casi el 11,5%.

⁴⁰ Fuente: <https://www.invespcro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>

Tabla 11. Conversión promedio de E-Commerce

Tasa de Conversión Promedio E-Commerce a nivel mundial.

Average Website Conversion Rate			
Quarter	Global	US	UK
Q4 2014	3.42%	3.60%	3.65%
Q1 2015	2.83%	2.91%	3.56%
Q2 2015	3.08%	3.18%	3.97%
Q3 2015	3.02%	3.09%	4.08%
Q4 2015	3.48%	3.62%	4.20%
Q1 2016	2.94%	2.89%	5.01%
Q2 2016	2.76%	2.72%	4.64%
Q3 2016	2.46%	2.44%	4.35%
Q4 2016	2.95%	3.00%	4.45%
Q1 2017	2.48%	2.46%	3.57%
Q2 2017	2.86%	2.62%	4.28%
Q3 2017	2.80%	2.56%	4.21%
Q4 2017	3.15%	2.96%	4.27%
Q1 2018	2.77%	2.60%	3.91%
Q2 2018	2.86%	2.63%	4.31%

Fuente: invesprco.com

Como se observa en la tabla 6-10 las empresas promedio de E-Commerce tienen tasas de conversión del 2,35% y las empresas que están en el percentil 75 en tasas de conversión, duplican esa cifra. Una empresa que tiene tasas sobre el 11,45% de conversión es considerada, potencialmente, un “Unicornio”⁴¹, según este estudio.

⁴¹Definición de Unicornio en: <https://www.entrepreneur.com/article/268414>

Tabla 12. Conversión por rangos

Tasa de Conversión agrupada por percentil

Distribution Point	Conversion Rate	Vs. Average	Comments
Average	2.35%		Unremarkable
Top 25%	5.31%	2x	Awesome
Top 10%	11.45%	5x	<u>Unicorns</u>

Fuente: *invesprco.com*

En base a ello, nosotros fijamos para BG nuestros parámetros de conversión esperados y los rangos para seguir o no avanzando.

BucketGift: Tasa de conversión (Inscritos) sobre personas que ingresan al sitio web.

- **Bajo 2%:** se cierra
- **Entre 2% y 5%:** Área gris se discute la continuidad / Pivot
- **Sobre 5%:** Go

La variable de éxito clave a medir serían las inscripciones de nuevos celebrados, para lo cual el celebrado debía ingresar los siguientes datos: Nombre y apellido / Correo electrónico / Fecha de Nacimiento / Fecha de Celebración / Regalo elegido.

II. Medir

De esta manera, definimos hacer una campaña que haríamos en junio 2019 donde invertiríamos \$250.000 en Instagram para los que, de acuerdo a nuestras tasas de conversión resultantes de campañas anteriores, debíamos obtener 300.000 impresiones (ver Tabla 6-12). Esta proyección la llevamos a la tasas de conversión de marketing digital que habíamos obtenido a la fecha, y nos resultaba lo siguiente:

- GO: Mínimo de celebrados inscritos en la plataforma = $300.000 * 0,6\% * 5\% = 90$ celebrados inscritos.
- Evaluar BG si rango va entre = $300.000 * 0,6\% * (2,5\% - 4,9\%) > 45$ y menor a 90 celebrados inscritos.
- Cerrar BG si tasa es menor a = $300.000 * 0,6\% * 2,49\% = 45$ celebrados inscritos.

La tasa de crecimiento mensual de celebrados, a partir de entonces, se calcula en base a 2 criterios de crecimiento móviles: orgánico e inorgánico (por esfuerzos de marketing digital) los que se reflejan en la Tabla de Modelo Dinámico (ver Tabla 6-12).

Hemos logrado identificar que son 90 personas el mínimo de inscritos-mes en nuestra plataforma para validar que existe tracción de celebrados, es decir, interés de nuestra propuesta de valor y solución.⁴²

¿Cómo llegamos a esta cifra?



Ilustración 33. BG- Resultados Campañas Marketing inicial - 2018

Tomamos el número de conversiones de Mktg que nos habíamos tenido inicialmente en nuestra primera campaña en 2018.

Luego la comparamos con los resultados de la 2ª campaña realizada en junio 2019, y vemos la diferencia en el comportamiento de las tasas de conversión en el *funnel*.

⁴² Esta es una tasa móvil, que dependía de la cantidad real de impresiones de la campaña en Instagram.

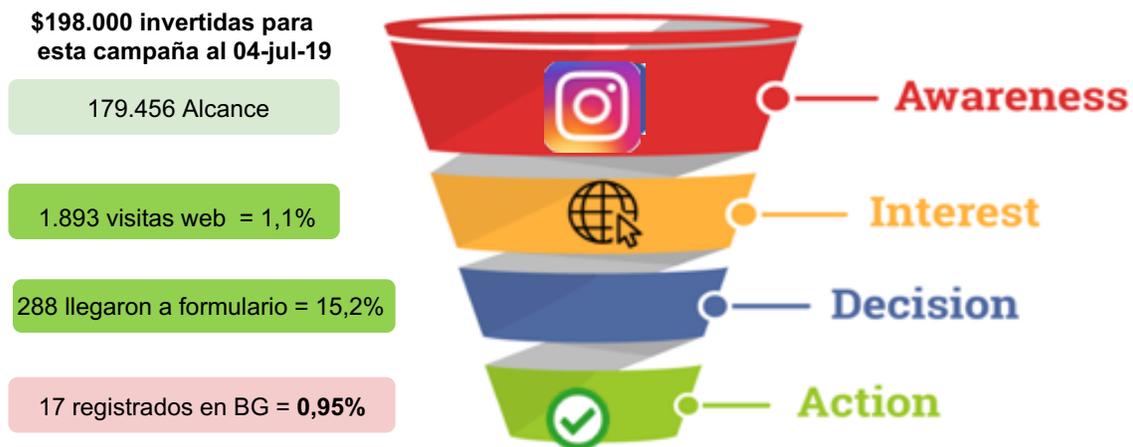


Ilustración 34. Resultados campaña a fecha de esta Tesis - 2019

Considerando, antes de la campaña digital, que nuestro esfuerzo de marketing para la campaña de lanzamiento de nuestra web v.3 debía lograr un mínimo de 300.000 impresiones (ver Tesis de Lozano, M. (2019)) y asumiendo la tasa de conversión de interesados (0.6%, ver Ilustración 34), definimos que con una tasa de registrados mayor a un 5% sería nuestro GO.⁴³ En un rango entre 2,5% y 5% lo evaluaríamos (Zona Gris) y menos que 2,5% no avanzábamos.

Como se observa en la Ilustración 35, que es el resultado de nuestra Campaña de junio 2019, la definitiva, y luego de haber invertido \$198.000.- en Marketing Digital⁴⁴ la tasa de Conversión de Celebrados, es decir, de Registrados en nuestra plataforma, fue de 17 personas, equivalente al 0.95%, es decir, muy por debajo de lo mínimamente esperado. Pese a ello, es interesante ver que un 15,2% llegó al Formulario, pero no se inscribieron. La campaña anterior (Ilustración 34) esta tasa había sido de un 12%.

Modelo Dinámico.

Para poder asegurarnos que estaban sintonizados todos los esfuerzos que estábamos haciendo, cada uno de los miembros del equipo, y así también nuestras métricas esperadas,

⁴³Fuente: <https://www.invespro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>.

⁴⁴ Fecha de cierre final campaña Marketing Digital BG, con fecha 4 de Julio 2019

resultaba de vital importancia desarrollar un modelo dinámico, que permitiera monitorear la variabilidad y convergencia de estos esfuerzos.

Tabla 13. Modelo Dinámico de BG

Modelo Dinámico BG Real versus la meta-objetivo planteado por el equipo de BG

	REAL	MES META
Cumpleaños por la Plataforma	17	90
Comisión por medio de pago	3,99%	3,99%
Precio Promedio Regalo	\$13.500	\$13.500
Número de regaladores x celebración	16	16
Monto Recaudado x celebración	216.000	216.000
Monto Recaudado proyectado	3.672.000	19.440.000
Comisión BG B2C	10,00%	10,00%
Ingreso Bruto Proyectado	\$ 220.687	\$ 1.168.344

Funnel Celebraciones	REAL	MES META
Cumpleaños en Chile/mes	1.483.562	1.483.562
Alcance Mktg Digital	80.729	300.000
Visitas Web Funnel BG	1.893	1.800
Inscritos (5%, GO BG)	17	90
TASA CONVERSIÓN (interesados/registrados)	0,9%	5,0%
Tasa Conversión Plataforma	0,021%	0,030%
Tasa Conversión Cumpleaños Chile	0,001%	0,006%
Cantidad de Cumpleaños por Mes	17	90
Crecimiento Orgánico	0%	0%
Crecimiento por Marketing Digital	100%	100%
Crecimiento Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, tal como se muestra en la Tabla 6-12, se detalla la Meta que nos habíamos planteado en cantidad de celebrados para esta campaña de marketing digital, pero más importante, en la tasa de conversión de los mismos, de manera que si resultaba ser mayor a 5,0% significaba un GO inmediato a nuestro proyecto.

Al 4 de julio de 2019, nuestra campaña de marketing digital estaba finalizada y con ello, las métricas relevantes que se muestran en el cuadro siguiente.

Lamentablemente, los resultados de esta última campaña estuvieron por debajo del 2,5% de conversión (0,9% fue el resultado real) que era la métrica crítica establecida por nosotros para avanzar.

De esta manera determinamos como equipo que no seguiríamos adelante con nuestro proyecto.

Customer Lifetime Value (LTV) y Customer Acquisition Cost (CAC).

En paralelo al Modelo Dinámico, observamos cómo se comportaba el CAC de BG, de manera de tener claro que si el $CAC \geq LTV$, deberíamos hacer “fine tuning” en el modelo para corregir este problema de escalabilidad y llevarlo a $CAC < LTV$.

Determinación del *Customer Lifetime Value* de BucketGift⁴⁵ (CLTV de BG)

- a. **Celebraciones promedio por regalador/año: 1**
- b. **Duración de la relación (pertenencia): 5 años**
- c. **Promedio de gasto por celebración: \$13.500**
- d. **Número de regaladores promedio por celebración: 16**
- e. **Monto promedio recolectado por celebración: \$216.000 = (\$13.500 * 16)**
- f. **Margen: 7,61% (10% de *fee* menos el costo de la comisión por Mercado Pago)**

CLTV BG = a * b * e * f = \$82.188.-

⁴⁵ Ver Tabla 6-5

Determinación del *Customer Acquisition Cost* de BucketGift⁴⁶ (CAC BG)

- a. Gastos directos de adquisición cliente: \$198.000⁴⁷.-
- b. Gastos indirectos de adquisición clientes: \$500.000⁴⁸.-
- c. Número de celebrados inscritos en BG⁴⁹: 17

$$\text{CAC BG} = \frac{a + b}{\text{N de Inscritos}} = \frac{\$198.000 + \$500.000}{17} = \mathbf{\$26.352}$$

Como resultado de este ejercicio, nos da que el RU (Rentabilidad por Usuario), que es la diferencia entre CLTV y el CAC, nos da \$55.836.

III. Aprender

- En base a los objetivos que nos planteamos de inscritos en nuestra plataforma sobre la inversión que realizamos, esta no generó los resultados esperados de conversión. Esto, pese a que abordamos concienzuda y profesionalmente cada uno de los puntos de las Hipótesis por baja tracción orgánica, invirtiendo más de \$1.300.000.- solo considerando esta subetapa 2, totalmente financiado por nosotros.
- El CAC nos dio muy por sobre el LTV, y por más que invirtiéramos en marketing digital, con todas las mejoras y versiones que hicimos a la web y a las campañas, tomando en consideración cada uno de las hipótesis de la baja tracción orgánica, no hubo como revertir los datos.
- Es importante destacar que la decisión del grupo quedó dividida, por cuanto, Marcos (responsable del Marketing) quería avanzar a un *endorsement*, es decir, que un *influencer* llevara a sus seguidores en Instagram a regalarle para su cumpleaños a través de BG. Pero ni Pedro (Plataforma y Web) ni yo estábamos convencidos de seguir avanzando. Las tasas de conversión, luego de todo este intento, demostraban que BG era una buena idea, por no lo suficientemente potente como para

⁴⁶ Ver Tabla 6-5

⁴⁷ Costo real de la campaña de Marketing Digital implementada en junio 2019 y hasta 4 de julio 2019.

⁴⁸ Representa el 50% del costo de la agencia que contratamos para diseñar web y realizar la campaña.

⁴⁹ Hasta el 4 de julio de 2019 (más de un 90% de avance de la campaña)

transformarla en un proyecto de escalamiento rápido y efectivo. De hecho un 0,9% estaba muy por debajo del 2,5% que nos planteamos como mínimo para evaluar si avanzábamos (zona gris).

- Pese a todos los esfuerzos realizados: de distinguir nítidamente las hipótesis de baja tracción orgánica, luego de inversión en mejoras significativas de la web, de contratar una Agencia profesional, de revisar acuciosamente cómo nos hacíamos cargo de cada uno de los puntos planteados en nuestra hipótesis, tanto en la web 3.0 como en la campaña de marketing digital, y no habiendo logrado los resultados, aun uno sigue teniendo la sensación de estar en una zona gris, de no tener toda la información relevante que nos permita tomar una decisión supra-informada.
- El aprendizaje para mí en esta etapa, entonces, es que al final, siempre existirá la posibilidad de poder seguir haciendo esfuerzos por avanzar, pero uno debe ser fiel a las metas y objetivos que se planetó para avanzar o no avanzar.
- Otro aprendizaje, es llevar un férreo control de los recursos gastados y en una métrica unitaria que permita hacer comparable y de manera monitoreable en el tiempo los esfuerzos que se van realizando.
- El tener un Modelo Dinámico, nos ayudó a poder llevar a cifras y estar alineados en los avances de nuestro proyecto, pero sobretodo, consensuar los criterios *Go, No Go o Pivot*.

6.2.6 Plan de Desarrollo– subetapa 2

I. Crear

Tal como se detalla en la Tabla 6-8, las necesidades de financiamiento en esta subetapa 2 fueron de \$1.300.000.- además de los más de \$1.220.000.- que habíamos gastado en la subetapa 1 y de los \$450.000 gastados durante el desarrollo de nuestro MVP en 2018, lo que sumaba a la fecha un total de \$2.970.000.- gastados íntegramente por parte de los integrantes de BG.

Las posibilidades de financiamiento con privados eran prácticamente nulas en esta etapa, puesto que los inversionistas no entrarían en una momento en que aún no habíamos

comprobado la tracción de nuevos celebrados a nuestro proyecto. Por ello la opción que se nos habría eran 2:

- Financiamiento Propio
- Financiamiento con Fondos Públicos.

Dado que el monto proyectado en esta subetapa era abordable por nosotros, comprometimos hacerlo por nuestros medios. Pese a ello, tuvimos conversaciones con Incubatec-UFRO a través del SSAF que ellos administran y que dentro de todas las incubadoras que hoy operan en Chile habíamos recibido muy buenas recomendaciones.

Los consejos entregados a BG por Paulina Carvallo, Coordinadora de Operaciones Gerencia de Emprendimiento de CORFO fueron los de postular a Incubadoras con SSAF, particularmente INCUBATEC. Esperar apertura fondo Semilla Inicia en junio 2019 y evaluar formación de sociedad en Empresa en 1 día.

En reuniones sostenidas con Claudina Uribe, Directora Ejecutiva Incubatec-UFRO y con Constanza Casanova, Ingeniera de Proyectos de Innovación de Incubatec, nos pidieron 2 condiciones: mostrar capacidad de ventas de \$13 millones en 6 meses y asegurar dedicación de, al menos, 1 persona en un 100% de su tiempo a este proyecto. Lamentablemente, este segundo requisito no lo cumplíamos, por lo que optamos por postular a Corfo en junio 2019 y mantener compromiso de aporte de parte de los socios.

Esta es la cifra que se proyecta para septiembre 2019 en la Tabla 6-8, que equivale a los \$15 millones que esperaríamos adjudicarnos por el Semilla Inicia de Corfo (monto máximo a entregar por parte de este fondo). Esto lo proyectamos en la Etapa 3 de BG, la de Escalamiento, que no está desarrollada en este documento, puesto que esta Actividad de Graduación, básicamente, responde a lo que hemos creado, medido y aprendido en estos 12 meses desarrollando BucketGift.

II. Medir

En esta etapa, tal como fue explicando anteriormente, lo que hicimos fue definir un Modelo Dinámico que nos ayudara a monitorear de manera variable y flexible los recursos necesarios del negocio y estar en sintonía con el desarrollo de marketing (Lozano, M. (2019)) y de la Plataforma Tecnológica (Mahuzier, P (2019)).

Tabla 14. Modelo Dinámico BG proyectado.

Modelo Dinámico de BG proyectado a partir del mes en que realizamos la campaña de marketing digital.

	2019						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cumpleaños por la Plataforma	90	108	129	206	329	527	843
Comisión por medio de pago	3,99%	3,99%	2,95%	2,95%	2,95%	2,95%	2,95%
Precio Promedio Regalo	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500
Número de regaladores x celebración	16	16	16	16	16	16	16
Monto Recaudado x celebración	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
Monto Recaudado Total	19.440.000	23.328.000	27.781.527	44.450.444	71.120.710	113.793.136	182.069.017
Comisión BG	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Ingreso Bruto	\$ 1.168.344	\$ 1.402.013	\$ 1.958.598	\$ 3.133.756	\$ 5.014.010	\$ 8.022.416	\$ 12.835.866
Funnel Celebraciones	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cumpleaños en Chile/mes	1.483.562	1.483.562	1.483.562	1.483.562	1.483.562	1.483.562	1.483.562
Impresiones Mktg Digital	300.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Interesados (0,6%) Funnel BG	1.800	180	180	180	180	180	180
Inscritos (5%, GO BG)	90	9	9	9	9	9	9
Tasa Conversión Plataforma	0,030%	0,060%	0,072%	0,086%	0,137%	0,220%	0,351%
Tasa Conversión Cumpleaños Chile	0,006%	0,007%	0,009%	0,014%	0,022%	0,036%	0,057%
Cantidad de Cumpleaños por Mes	90,0	108,0	128,6	205,8	329,3	526,8	842,9
Crecimiento Orgánico	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento por Marketing Digital	100%	10%	9%	50%	50%	50%	50%
Crecimiento Total	100%	20%	19%	60%	60%	60%	60%

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, generamos una proyección de celebrados inscritos en nuestra plataforma, anterior al análisis los los resultados reales obtenidos, en tabla 6-13.

Siguiendo con la campaña de marketing digital de junio 2019, si las tasas de conversión se cumplían y se inscribían 90 celebrados (siempre en consistencia con el número de impresiones logradas por la campaña de marketing, es decir, a menos número de impresiones menor cantidad de celebrados a inscribirse), entonces los ingresos proyectados de BG serían de \$1.168.000.- durante este primer mes.

Luego, proyectamos un crecimiento de nuevos celebrados como resultado de nuevas campañas de marketing digital y del crecimiento orgánico⁵⁰ se mantendría en tasas razonables de aumento (ver Tabla 6-8) proyectando tener un ingreso de \$12.835.866 en 7 meses, que era lo mínimo exigido por Incubatec para que fuésemos sujeto de interés por parte de ellos.

Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio, en un escenario optimista, se alcanza con 530 cumpleaños mes (17 cumpleaños diarios).

Esto es en el supuesto que la empresa es capaz de operar con 8 personas más el Grte Gral. (que ganaría \$1.200.000.- brutos mensuales más acciones e incentivos).

Hay un grupo de 8 personas que harían el rol de “Coordinadores de Eventos”, con un sueldo de \$500.000.- mensuales brutos, serían alumnos de universidades, estudiantes en práctica, que podrían trabajar remotamente y en horarios flexibles.

Los Gastos de Adm. y Ventas serían \$1.250.000.- mensuales estimados.

⁵⁰ Crecimiento orgánico: a partir del *Word of Mouth*; crecimiento inorgánico: a partir de campañas de marketing digital

Tabla 15. Punto de Equilibrio de BG

Punto de Equilibrio proyectado de BG

Cumpleaños por la Plataforma	530
Comisión por medio de pago	2,95%
Precio Promedio Regalo	\$13.500
Número de regaladores x celebración	16
Monto Recaudado x celebración	\$ 216.000
Monto Recaudado proyectado	\$ 114.480.000
Comisión BG B2C	10,00%
Ingreso Bruto Proyectado	\$ 8.070.840

Fuente: Elaboración propia

		Break Even
celebrados necesarios		530
INGRESOS POR VENTAS BG	\$	8.070.840
Ingresos por Comisión (Fee)	\$	8.070.840
Otros ingresos	\$	-
EGRESOS TOTALES	\$	8.070.840
Gastos operacionales	\$	1.270.840
Desarrollo Plataforma	\$	700.000
Marketing Digital	\$	300.000
Soporte web	\$	50.000
otros	\$	220.840
Gastos Adm y Ventas	\$	6.800.000
personas	\$	5.200.000
legales	\$	250.000
contabilidad	\$	100.000
GAV	\$	1.250.000
	EBITDA	\$ -
	Acumulado	\$ -

III. Aprender

- El sector Público ofrece hoy distintos mecanismos de financiamiento para emprendimientos, pero hay que conocer bien los requisitos para ser adjudicable.
- A su vez, hoy existe un número interesante de incubadoras chilenas⁵¹ que operan a través de Fondos SSAF⁵². De Corfo nos recomendaron Incubatec-UFRO por nuestro tipo de negocio, el que fue aprobado por el Pre-Comité y fuimos invitados a presentar Consejo, pero preferimos posponer hasta no tener resultados más convincentes en la Tracción de Celebrados.
- La sustentabilidad de una Startup requiere de un trabajo en el modelo de ingresos y modelo de negocios, de eficiencia financiera, etc. Requiere de un trabajo de validación y experimentación y que no se transforme en algo estático, debe ser autorregulado. Por eso es que el Modelo Dinámico es una herramienta relevante para poder gestionar el proyecto en esta etapa.

⁵¹ Ver Anexo

⁵² SSAF: Subsidio Semilla de Asignación Flexible.

- Desde esa perspectiva, un Modelo Dinámico es una herramienta de decisión y monitoreo accionable importante que nos permite en BG tener una sintonía fina variable con los números, y además estar alineados con los testeos de Marketing (Lozano, M. (2019)) y Plataforma (Mahuzier, P (2019)) en relación a sus avances y resultados.
- Aún cuando generamos mucha información importante para nuestro proyecto, hay preguntas que no abordamos (exprofeso) y dejamos solo en caso que hubiésemos tenido éxito en los resultados de conversión, como por ejemplo, ¿Cuáles son las barreras de la internacionalización de BG? ¿Cuanto sería el costo mensual de BG frente al gestiobnamiento de más de 800 cumpleaños mes? Operacionalmente, ¿cuánta gente se necesita para gestionar 100 celebraciones?, etc. Algunas de esta respuestas están respondidas de alguna manera a lo largo de este documento.

El equipo de BucketGift.

Como último punto, pero quizás el más importante, es necesario destacar al equipo que compone BucketGift. 3 profesionales, cada uno con un interesante *expertise* afin a los temas que desarrollamos en nuestras propias Tesis presentadas en este programa de Magíster.

El resumen de las trayectorias quedan en los links adjuntos, pero sobre todo, destacar la relevancia que tiene el formar un buen equipo. Diría que, finalmente, es lo más importante de todo. Aprendí mucho con ellos pero, aunque muy distintos cada uno en personalidad y en trayectorias profesionales, soñamos parecido, queremos transformar el mundo y contribuir a las generaciones que vienen. BucketGift fue un gran experimento y aprendizaje para futuros proyectos que vienen al respecto.

Componen BucketGift:

- **Marcos Lozano Harcha**, Ingeniero Civil de la USM, Magíster en Innovación PUC (c) con más de 9 años de experiencia en temas de marketing y gestión de negocios <https://www.linkedin.com/in/marcos-sebastián-lozano-harcha-0b81a314>

- **Pedro Mahuzier Campodónico**, Ingeniero Civil USM, Magíster Innovación PUC (c) con 4 años de experiencia en temas de I+D y gestión comercial. (<https://cl.linkedin.com/in/pedro-pablo-mahuzier/en>)
- **Matías Vial Valdés**, Ingeniero Comercial UC, AMP del ESE Uandes y Magíster Innovación UC (c), con más de 20 años de experiencia en temas de marketing, innovación y desarrollo de negocios. (<https://www.linkedin.com/in/matiasvial>)

7. Conclusiones y comentarios finales

- Han sido 12 meses de incansable trabajo en el desarrollo de BucketGift, desde la idea a la de ser una Startup. En cada uno de estos meses fuimos construyendo, aprendiendo, pivoteando, midiendo, discutiendo, analizando e integrando todos estos aspectos en lo que hasta hoy a resultado ser nuestro proyecto.
- En un principio, en esta última etapa, nos resistimos a intentar jugarnos con una campaña profesional y una web 3.0, porque teníamos el temor natural de quemar nuestras redes y de la experimentación bajo ambiente Mago de Oz, creando falsas expectativas a quienes se inscribieran y que no pudiéramos hacer frente a todos esos contactos. Sin embargo, impulsados por la Comisión de la Tesis, nos atrevimos, nos enfocamos en la hipótesis de valor que validaba o invalidaba el modelo y resultó ser relevante para poder darnos cuenta si nuestro proyecto generaba o no el interés que esperábamos.
- Lamentablemente, pese a todo el empeño de horas y recursos monetarios invertidos, no logramos generar la tracción esperada de nuevos celebrados orgánicos, que era nuestro métrica crítica de avance. Sin embargo, me quedo con un muy positivo análisis, puesto que hicimos la ruta correcta, lo que había que hacer, y logramos aprender que se puede emprender y fracasar perdiendo pocos recursos de manera ordenada y sistemática.
- Además, el hacerlo bajo el modelo en que BucketGift fue desarrollado, nos da la tranquilidad psicológica de que podemos terminar este emprendimiento sin tener cargos de consciencia por haber dejado de hacer algo mejor. Esto es para mí muy importante y una gran lección de este programa. Pudimos “ahogar al perrito” sin miedo pero, naturalmente, con pena y con la tranquilidad de haber realizado todo lo que estaba dentro de nuestras posibilidades.
- BucketGift es una muy buena idea, pero creo que en Chile aún existen barreras psicológicas muy profundas en torno a la desconfianza y a romper la vergüenza. Tampoco es mucho el espacio que puede abrirse si uno pivotea, por ejemplo, para ofrecer regalos en torno a la filantropía, que era otra arista de este potencial negocio. Nos falta avanzar culturalmente como país en estos aspectos y romper parte de

nuestros propios paradigmas. Una emprendimiento, por muy buena idea que sea, difícilmente cambiará aspectos culturales íntimamente arraigados en nuestro país; es por ello, que muchos emprendimientos exitosos se construyen en ecosistemas que tecnológica, financiera y culturalmente facilitan la incorporación y escalamiento de tecnologías con propuestas novedosas.

- Siempre es posible seguir invirtiendo recursos, pero uno debe ser consecuente con las metas y objetivos que nos pusimos que, aunque ambiciosos, eran razonables para saber si nos embarcábamos de lleno, pero si no, debemos mentalizarnos para “*drown the puppy*”. Quizás la única duda razonable que nos queda es haber invertido en un *influencer*.
- De todo lo realizado, me quedo con el equipo. Yo he estado participando en otras iniciativas de innovación, y me confirma una vez más esta experiencia vivida en BG que el equipo es relevante. Lanzarse a emprender de manera solitaria es mucho más difícil, porque uno no tiene todas las habilidades que en un buen equipo pueden generarse, sino también porque existen muchos momentos de flaqueza, y es ahí donde emerge el apoyo del resto para seguir avanzando, muchas veces a oscuras.
- Registrar y medir todas las acciones que hicimos a lo largo del curso iLab y de esta Actividad de Graduación fue muy importante, porque la memoria es frágil y de no haber anotado y medido, oportunamente, habríamos perdido mucha información valiosa para los experimentos que fuimos realizando los últimos meses, en este modelo del construir, medir y aprender.
- Finalmente, mi principal conclusión es que aprendimos a desarrollar una idea, llevarla a proyecto y luego tratar de escalarla a Startup en el ciclo virtuoso del Construir, Medir y Aprender y, más allá que no sigamos adelante con BucketGift (al menos no yo) y que invertimos un millón de pesos cada uno de nuestros bolsillos, aprendimos a desarrollar un emprendimiento y fracasar de manera barata pero, sobre todo, con información y la tranquilidad de haber realizada todo profesionalmente.

8. Anexos

Anexo 8.1 Estado del Arte del financiamiento en Chile

Estudio realizado por Alejandra Nuñez Fontecilla, Alumni MIUC-2017, Proyecto Tesis: Zenda.

Se realizó una investigación sobre diferentes fuentes de financiamiento existentes para emprendimientos en etapas tempranas (recursos propios, FFF, subsidios, préstamos (convertibles y/o no convertibles), y/o aumentos de capital).

Metodología

Se realizó una investigación sobre las fuentes de financiamiento existentes tanto públicas como privadas para startups en etapa temprana (desde pre Seed hasta Expansión). En la investigación se consideraron todas las opciones existentes, desde fondos públicos, inversionistas ángeles, Family-Friends-Fools (FFF) hasta Fondos de capital de riesgo.

Esta etapa contempló levantamiento de información disponible actualizada sobre las diferentes alternativas, además de entrevistas con representantes de entidades que son parte del ecosistema de emprendimientos en Chile.

Resultados investigación

Las startups pasan por distintas etapas en su desarrollo y normalmente requieren diferentes inversores para su crecimiento. En un comienzo, lo más común, es que los recursos provengan de capital propio, o FFF “family, friends and fools” (personas cercanas a los emprendedores). En esta etapa también pueden aparecer inversionistas ángeles. Una vez que el producto/servicio esté validado y pasa la etapa de prototipo funcional a obtener primeras ventas, pueden entrar las aceleradoras de negocios, quienes generalmente financian pero también apoyan con mentorías, redes y experiencia⁵³.

⁵³ <https://www.startups-espanolas.es/2015/08/31/que-significa-series-a-y-series-b-en-la-financiacion-de-startups/>

Cuando el emprendimiento está sobre el Break-Even, y para expandirse requieren capital, el capital de riesgo juega un papel importante^{54,55}.

A continuación, se presenta un gráfico con las diferentes etapas de un emprendimiento, las diferentes alternativas de financiamiento y en qué momento participan los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento y capital de riesgo chileno.⁵⁶

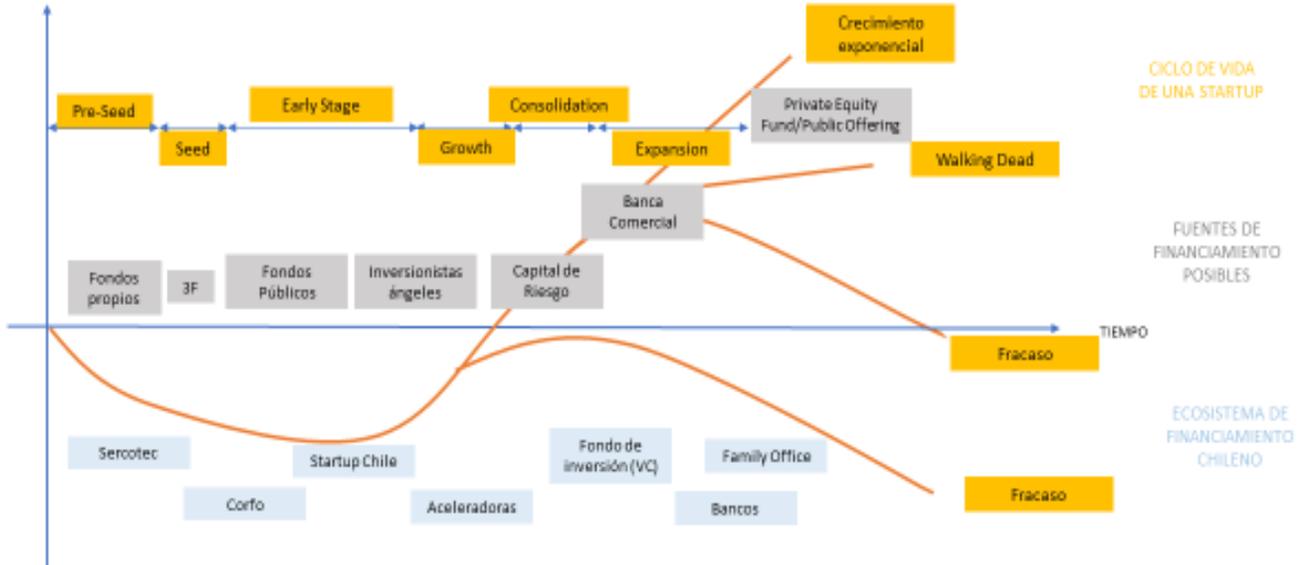


Ilustración 35. Etapas de una Startup y fuentes de financiamiento.

⁵⁴ Entrevista a Nicolás Torrealba de Genesis Ventures

⁵⁵ <https://javiermegias.com/blog/2013/03/ecosistema-inversion-israel-startups-yozma/>

⁵⁶ Elaborado por Alejandra Nuñez Fontecilla, MIUC 2017, Grupo proyecto Zenda.

A continuación, se describen las posibles fuentes de financiamiento presentes en el ecosistema chileno:

1. Instituciones públicas

Las principales instituciones públicas de apoyo al emprendimiento son la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). Ambas instituciones tienen programas de subsidio para emprendimientos en etapas tempranas. La diferencia entre estas instituciones, son principalmente que la primera (Corfo), financia principalmente emprendimiento con alto potencial de crecimiento entregando mayor cantidad de recursos, en cambio el segundo, en general, tiene un foco más orientado a emprendimientos con menor grado de sofisticación, que no necesariamente presentan un grado de innovación en su propuesta.

a) Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) - Programas disponibles

Corfo nace para fomentar la actividad productiva en el país y lograr desarrollo económico. Fomenta la inversión, la innovación y el emprendimiento, entre muchas áreas más.

La Gerencia de emprendimiento busca apoyar a quienes quieran desarrollar negocios con innovación y que necesiten apoyo para ponerlo en marcha. El calendario de convocatorias para el año 2019 es el siguiente⁵⁷:

⁵⁷https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_LineaDeApoyo&cid=1456407876758&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyoInteriorWebLayout



Calendario Emprendimiento 2019

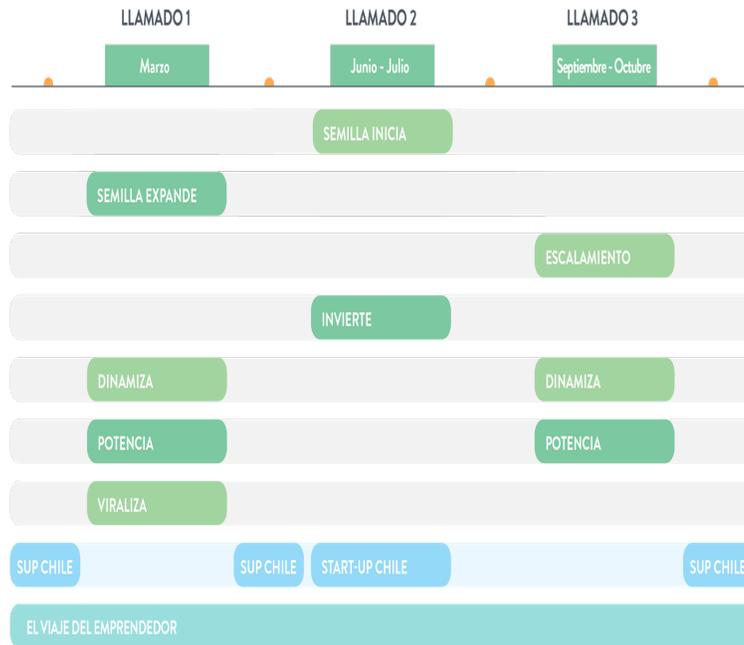


Ilustración 36. Calendario de Postulaciones Corfo 2019

La nueva oferta de la Gerencia de Emprendimiento para el año 2019 que contempla subsidios es la siguiente:

- **Programa: Semilla Inicia**
 - Beneficios/tipo de apoyo: apoya a emprendimientos innovadores, de alto potencial de crecimiento, con alcance nacional y potencial de internacionalización. Deben estar en etapa de prototipo funcional de su producto o servicio. No tener ventas. Entrega un máximo de \$15.000.000 (75% del costo total del proyecto) y adquirir conocimientos y habilidades según la metodología “El Viaje del Emprendedor” de Corfo.
 - Requisitos: "Personas mayores de 18 años que vivan en Chile. Empresas creadas en Chile, que tengan menos de 1 año y medio de iniciación de actividades ante el SII.

- Cómo postular: postulación directa en <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-semilla-inicia>

- Programa: Semilla Expande
 - Beneficios/tipo de apoyo: apoya emprendimientos innovadores de alto potencial de crecimiento, validados comercialmente, que tengan alcance nacional y potencial de internacionalización. El estado del proyecto debe ser producto o servicio desarrollado y con ventas o que demuestren tener interés comercial formal. Entrega un máximo de \$45.000.000 (75% del costo total del proyecto), distribuidos en \$25.000.000. + \$20.000.000 adicionales en base a desempeño y adquirir conocimientos y habilidades según la metodología “El Viaje del Emprendedor” de Corfo.
 - Requisitos: empresas creadas en Chile, que tengan menos de 3 años de iniciación de actividades ante el SII. Con ventas menores a \$60.000.000.- en los 12 meses anteriores de la postulación.
 - Cómo postular: postulación directa en <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-semilla-expande>

- Programa: Escalamiento
 - Beneficios/tipo de apoyo: apoya emprendimientos de alto potencial de crecimiento, que hayan finalizado las etapas de creación y puesta en marcha con alcance global. El estado del proyecto debe ser producto o servicio en expansión comercial, en proceso de internacionalización o preparación para la inversión privada. Entrega Un máximo de \$60.000.000 (70% del costo total del proyecto).
 - Requisitos: empresas creadas en Chile, que tengan menos de 6 años de iniciación de actividades ante el SII. Con ventas netas entre \$60.000.000.- a \$600.000.000.- en los 12 meses anteriores a la apertura de la convocatoria.
 - Cómo postular: postulación directa en <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-escalamiento>

- Programa: SSAF-Innovación

- Beneficios/tipo de apoyo: para proyectos con alto potencial de innovación y escalabilidad que logren una rápida curva de ventas. Entrega hasta \$60.000.000 y el emprendedor aporta 25%. Lo anterior dependerá de los Hitos establecidos por los Administradores de Fondo y si han obtenido financiamiento previo.
- Requisitos: dependen de la administradora
- Cómo postular: postulación a través de administradoras. Las administradoras que disponen de fondos SSAF-Innovación vigentes son las siguientes:



- Programa: SSAF-Escalamiento

- Beneficios/tipo de apoyo: para emprendimientos dinámicos que pasaron la puesta en marcha, ya levantaron capital privado y buscan financiamiento para crecer. Entrega hasta \$60.000.000 del costo total del proyecto donde 50% corresponde al emprendedor, y 50% Corfo.
- Requisitos: dependen de la administradora
- Cómo postular: postulación a través de administradoras. Las que disponen de fondos SSAF- Escalamiento vigentes son las siguientes:



- Programa: SSAF-Desafío
- Beneficios/tipo de apoyo: Para proyectos en fase de idea, pero asociados a un desafío estratégico regional o nacional. Entrega entre \$5.000.000 a \$15.000.000. Emprendedor aporta 20%. Algunos desafíos que se han abordado a la fecha: Ciudades inteligentes, Construcción, Mujeres en Industria creativa, alimentos, minería.
- Requisitos: dependen de la administradora
- Cómo postular: postulación a través de administradoras. Las administradoras que disponen de fondos SSAF- Desafío vigentes son las siguientes:



- Programa: SSAF- Social
- Beneficios/tipo de apoyo: para proyectos en fase de prototipo, que esperan potenciar una solución genera un valor agregado en la sociedad. Entrega hasta \$15.000.000. Emprendedor aporta 20%. Dimensiones a abordar:
 - Ambiental
 - Trabajo
 - Ingresos
 - Salud y movilidad
 - Capital Humano
 - Capital Social
- Requisitos: dependen de la administradora
- Cómo postular: postulación a través de administradoras. Las administradoras que disponen de fondos SSAF- Social vigentes son las siguientes:



- Programa: El viaje del emprendedor
 - Beneficios/tipo de apoyo: al iniciar el Viaje del emprendedor se podrá conocer el estado actual de la idea o proyecto, conectarse con el ecosistema emprendedor del país, ampliar oportunidades de financiamiento y habilidades gracias al contenido disponible en esta plataforma.
 - Requisitos: personas chilenas o extranjeras, mayores de 18 años.
 - Cómo postular: postulación directa en <http://elviajedelemprendedor.cl>

Complementado la oferta anterior, Start-up Chile, una aceleradora de negocios dependiente de Corfo creada para traer un alto nivel de emprendimiento basado en la innovación con sustento en Chile⁵⁸, dispone de oferta programática para emprendimientos de Chile y el mundo, la cual se describe a continuación:

- Programa: The S Factory
 - Beneficios/tipo de apoyo: apoya a startups en etapas tempranas, con orientación tecnológica. Alto potencial de crecimiento y lideradas por mujeres. Estado del proyecto idea de negocio. Entrega \$10.000.000.- (90% del costo total del proyecto), + \$5.000.000.- adicionales si existe extensión. Programa de pre-aceleración de Start Up Chile.
 - Requisitos: personas chilenas o extranjeras, mayores de 18 años.

⁵⁸ <http://www.startupchile.org/es/sobre-nosotros/>

- Cómo postular: postulación directa en https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/the_s_factory

- Programa: SEED
 - Beneficios/tipo de apoyo: apoya a startups de base tecnológica, con mercados globales, que contribuyan al posicionamiento de Chile como referente en innovación y emprendimiento tecnológico a nivel mundial. Estado del proyecto: Producto o servicio funcional. Entrega \$25.000.000.- (90% del costo total del proyecto) + \$25.000.000.- adicionales si existiese extensión. Programa aceleración de Start Up Chile.
 - Requisitos: personas chilenas o extranjeras, mayores de 18 años. Empresas creadas en Chile, con menos de 3 años de iniciación de actividades ante el SII, desde la fecha de postulación.
 - Cómo postular: postulación directa en https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/programa_seed_generacion_22_start-up_chile

- Programa: Huella
 - Beneficios/tipo de apoyo: emprendimientos innovadores que resuelvan problemas sociales y/o ambientales, con un modelo de negocio viable y sostenible. Estado del proyecto: Prototipo funcional de su producto o servicio. Que entrega: un máximo de \$50.000.000.- (80% del costo total del proyecto), distribuidos en \$25.000.000. + \$25.000.000.- adicionales en base a desempeño. Metodología de aceleración de Start Up Chile.
 - Requisitos: personas mayores de 18 años con iniciación de actividades en primera categoría del SII. Empresas creadas en Chile, con iniciación de actividades ante el SII en primera o segunda categoría.
 - Cómo postular: postulación directa en <https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/huella>

b) Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec

Sercotec, es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que apoya a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos 59.

La oferta programática disponible para el año 2019 es la siguiente:

- Programa: Capital Semilla Emprende

- Beneficios/tipo de apoyo: apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio. Este plan de trabajo incluye acciones de gestión empresarial (capacitación, asistencia técnica y acciones de marketing) e inversiones en bienes necesarios para cumplir el objetivo del proyecto. Hasta 3.500.000 CLP* para concretar las actividades detalladas en el plan de trabajo.

- Requisitos: Personas naturales, mayores de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten una idea de negocio que cumpla con el foco definido por la convocatoria de Sercotec en su región.

- Cómo postular: postulación directa en <https://www.sercotec.cl/capital-semilla-emprende/>

- Programa: Capital Abeja Emprende

- Beneficios/tipo de apoyo: Es un fondo concursable de Sercotec que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios liderados por mujeres con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio. Este plan de trabajo incluye acciones de gestión empresarial (capacitación, asistencia técnica y acciones de marketing) e inversiones en bienes necesarios para cumplir el objetivo del proyecto. Otorga hasta 3.500.000 CLP* para concretar las actividades detalladas en el proyecto de negocio.

⁵⁹ <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>

- Requisitos: Mujeres, mayores de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten una idea de negocio que cumpla con el foco definido por la convocatoria de Sercotec en su región.

- Cómo postular: postulación directa en <https://www.sercotec.cl/capital-abeja-emprende/>

- Programa: Crece

- Beneficios/tipo de apoyo: Crece es un subsidio no reembolsable de Sercotec destinado a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio. Apoya la implementación de un plan de trabajo que incluye acciones de gestión empresarial (asistencias técnicas, capacitación y acciones de marketing) para el fortalecimiento de competencias de los empresarios y empresarias, así como el financiamiento de inversiones. El apoyo consiste en subsidio de hasta 6.000.000 CLP* para concretar las actividades detalladas en el plan de trabajo.

- Requisitos: Micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos en primera categoría, con ventas anuales netas entre 200 y 25.000 U.F. Empresas con ventas anuales demostrables inferiores a 200 U.F. solo en el caso de tener menos de un año de existencia. Cooperativas con ventas anuales demostrables promedio por asociado/a menores a 25.000 U.F. al año.

- Cómo postular: postulación directa en <https://www.sercotec.cl/crece/>

2. Instituciones privadas

En Chile existen opciones de financiamiento dentro del Ecosistema Chileno que provienen de fuentes privadas. Los principales actores se describen a continuación:

a) Aceleradores, incubadoras, redes de mentores y Cowork:

Son instituciones que entregan servicios especializados para la creación y desarrollo de emprendimientos que incorporen innovación en sus procesos, productos y servicios. Algunas

de estas entidades reciben fondos de Corfo para su funcionamiento y operación y también son intermediarias de fondos Subsidios Semilla de Asignación Flexible (SSAF) descritos anteriormente.

Esta información se obtuvo debido a que es de dominio público. Sin embargo, existen otras entidades que tienen el mismo foco, no obstante su financiamiento es 100% con recursos privados, muchas veces provenientes de la misma entidad que las aloja.

b) Inversionistas Ángeles

Existen redes de inversionistas ángeles en Chile, los cuales principales invierten en empresas con MVP validado y con ventas. Los emprendimientos deben tener alto potencial de crecimiento y desarrollo y escalabilidad a distintos mercados a nivel mundial.

A continuación se presentan las redes de inversionistas ángeles presentes en el país⁶⁰.



c) Family Friends and Fools (FFF)

Las redes de amigos o contacto personales con inversiones personalizadas más informales que los vehículos tradicionales (notas convertibles, SAFE, equity, etc.). En general, los montos no superan los US\$ 200.000 y el uso de los recursos está enfocado al inicio de la empresa: desarrollo de tecnología, y compra de primeros productos o insumos para un

⁶⁰ <https://www.entrepreneur.cl/cuales-las-redes-inversionistas-angeles-chile/>

servicio. En Chile, no existe una red establecida de red de “amigos” de financiamiento para startups.

d) Fondos de inversión (VC)

La industria chilena de Venture Capital es una industria de USD 1.000 MM, donde el ticket de inversión promedio es cercano a USD 1,58 MM (alrededor de 70% de ellos son sobre \$500,000). En Chile se han financiado más de 400 startups a través de este mecanismo, generando más de 3000 empleos⁶¹.

Los fondos de capital de riesgo buscan modelos de negocios escalables, en industria de alto crecimiento como: Media-tech, Health-tech, Ed-tech, Agro-tech, Retail-tech y Fin-tech. Los cuales generalmente utilizan tecnologías disruptivas tales como Big data, ecommerce, automatización, economía circular, internet de las cosas, entre otras.

En Chile los fondos de Capital de riesgo están asociados en la Asociación Chilena de Venture Capital (ACVC), la cual busca promover la industria del capital de riesgo (Venture Capital) en Chile, fomentando el financiamiento del emprendimiento y la innovación. Son la voz frente a entidades gubernamentales, inversionistas y otros actores de la industria⁶².

Durante el desarrollo del Capital de Riesgo, Corfo ha comprometido a Fondos de Inversión Privado en un total de USD 841 M. A la fecha los Fondos de Inversión han desembolsado montos equivalentes a USD 505 M, equivalentes al 60% del total de recursos comprometidos para su inversión en empresas chilenas⁶³.

Los principales fondos de capital de riesgo, son los siguientes:

⁶¹ Extraído de entrevista a Nicolás Torrealba, de Genesis Ventures

⁶² <https://acvc.cl/>

⁶³ Informe Público de Capital de Riesgo. Diciembre 2017, CORFO.















e) Family Office

Los family office son fondos que invierten normalmente en empresas en etapas más maduras, en etapas posteriores a los fondos de inversión en VC. Sus montos de inversión varían desde US\$ 10MM hasta +US\$ 100 MM por inversión. Buscan empresas ya consolidadas, que se encuentren generando dividendos de manera constante.

En Chile existe la Asociación de Empresas Familiares (aef), la cual es una organización, sin fines de lucro, que busca ser un espacio de confianza donde las familias puedan compartir y aprender sobre los temas relevantes para preservar el legado familiar y promover el desarrollo, crecimiento y competitividad de las empresas familiares en Chile⁶⁴. Esta

⁶⁴ <https://www.aef.cl/>

asociación está compuesta por 70 familias que buscan preservar el legado familiar y contribuir a la continuidad del patrimonio familiar.



Conclusiones

El ecosistema chileno para financiamiento de emprendimientos en etapas tempranas y no tan tempranas está compuesto de varios actores tanto públicos como privados.

Las alternativas de financiamiento y las formas de inversión (instrumentos de inversión) son variadas y cambiantes en el tiempo, dado que es un ecosistema dinámico, expuesto a los vaivenes del medio donde está inserto (cambios de Gobierno, aspectos legales, regulaciones de mercado, etc.), lo cual genera que constantemente entren y salgan actores.

Es por esta razón que el plan de financiamiento de un emprendimiento debe ser flexible y estar constantemente actualizándose. Debe incorporar un mecanismo de “vigilancia” que esté monitoreando el medio en forma periódica.

Por otro lado, es clave en el diseño e implementación del plan de financiamiento, entender cuáles son los requisitos de entrada para acceder a las distintas fuentes de financiamiento y de esta manera, focalizar los esfuerzos y definir una estrategia clara y eficiente.

Anexo 8.2 Formulario de Postulación y Carta de Respuesta de ImagineLAB.



Fondos orientados a startups en etapa temprana (estado de avance mínimo de prototipo), y que resuelvan problemáticas empresariales y/o humanas con proyección global. El apoyo de Imagine Lab consiste

en la entrega de un Fondo SSAF Innovación que permite invertir hasta \$60.000.000 por emprendimiento (en diversas etapas), además de realizar acompañamiento, talleres, asesorías, intervenciones, conexiones y mentorías a sus incubados.

Formulario Postulación IMAGINE LAB de BucketGift

1. ¿Cuál es la oportunidad de negocio y / o problema que estás resolviendo?

Usa información y data para cuantificar la oportunidad de negocios. Explica con claridad por qué el problema es una oportunidad de negocios interesante. (200)

Desde los primeros pasos del hombre en la tierra el gesto de regalar y ser regalado ha sido inherente a su evolución y, por tanto, es un aspecto que surge de nuestros propios instintos. Es una manifestación de afecto buscada y deseada.

En esa línea existen hoy 3 problemas que hemos detectado:

- Tenemos dificultades para hacer regalos asertivos.
- No tenemos tiempo para comprar los regalos (o los compramos a última hora).
- Como celebrados, cada vez recibimos menos regalos o quedamos disconformes con ellos.

Actualmente, son 2 millones de personas las que celebran diariamente su cumpleaños en Latam y $\frac{2}{3}$ de ellos son jóvenes y adultos que esperan con ansias ese día, como el evento personal más importante del año. Se hacen más de 7 millones de regalos al día y es un mercado que mueve más de US\$12 billones anuales en Latinoamérica.

La oportunidad, entonces, está en ser primeros en crear una experiencia digital del crowdfunding de regalos para todo tipo de celebraciones, conectando los deseos y emoción de los celebrados con la emoción y experiencia esperada de quienes regalan.

2. Describa en detalle su solución, cómo funciona y cómo está resolviendo el problema descrito.

Escribe lo máximo posible para explicar muy bien tu solución y cómo funciona. (200)

BucketGift recoge un deseo de los celebrados y organiza a sus amigos para que, en conjunto, le permitan cumplir con su deseo, regalándole cada uno una parte del mismo. En otras palabras, un crowdfunding para un regalo único.

Desarrollamos una plataforma B2C que busca facilitar la experiencia de compra del regalador, dado que en ella se declara lo que desea el celebrado y le permite al regalador generar un aporte para el regalo en cualquier horario, y hasta 48 horas después de la celebración, de manera conveniente, ágil y segura, a través de la compra de HappyCoins, como moneda de canje.

El celebrado se inscribe en nuestro sitio, define el tipo de regalo que desea, comparte con BG la base de datos de los amigos que invitará a su celebración y BucketGift se encarga de crear una experiencia (campana) en torno a la celebración, para mantener (o incrementar) los niveles de emocionalidad asociadas a estas celebraciones. Hoy BG le entrega los aportes económicos recibidos al cumpleaños, con posibilidades en el futuro de migrar a una experiencia completa (B2B2C).

3. Describa cómo su solución es única e innovadora en su mercado objetivo.

Es muy importante entregar argumentos objetivos para explicar por qué tu solución es innovadora. Entreguen la mayor cantidad de argumentos y ejemplos.

Nuestra solución es innovadora porque contribuimos:

- Cumplir las expectativas del regalado, a través de declararle a su red de amigos lo que él desea recibir y darle la posibilidad al celebrado que escoja libremente lo que quiera recibir.

- Para quien regala:

- 1) ágil al poder hacerlo desde cualquier lugar accediendo a nuestra plataforma digital,
- 2) simple porque con pocos pasos puede regalar,
- 3) conveniente: porque contribuye con su regalo lo que el celebrado quiere recibir y a un mínimo costo de tiempo personal y económico.
- 4) emotivo: porque puede dejar un mensaje personalizado al celebrado.

Además, logra que más personas estén dispuestas a regalar, cada uno en base a su propio presupuesto, generando en el celebrado una positiva expectativa de que se cumpla su deseo, el que empieza a vivir días antes de su celebración.

No existe en Chile y Latam una solución y experiencia como la que queremos abordar.

4. Describa el mercado al que se dirige, sus principales segmentos de clientes y por qué el mercado es atractivo.

Se específico, entregar data sobre el tamaño de mercado y segmentos de clientes, principales tendencias y caracteriza tus segmentos.

Nos dirigimos a jóvenes de 25 a 44 años de latinoamérica, quienes celebran activamente distintos eventos cada año, principalmente cumpleaños y también baby shower, departamento shower y colectas sociales. Este incipiente mercado tiene menos barreras sociales y culturales para la adopción de nuevas maneras de regalar (proceso que ya se vivió con los matrimonios hace años atrás). Adicionalmente es un mercado que está acostumbrado a vivir su vida de manera colaborativa a través de las redes sociales, lográndose con mayor fluidez el efecto de red.

5. Describe la propuesta de valor, beneficios o mejoras significativas que tu solución genera a sus segmentos de clientes.

Se específico y trata de no mencionar solo información cualitativa, sino que foco en métricas y argumentos cuantitativos.

Para el regalado: Volver a sentir la emoción de un gran regalo, 100% asertivo y construido en base al cariño de todos los invitados.

Para el regalador: Liberarse del compromiso de regalar de manera rápida, 100% asertividad y conveniente, sin dejar de lado la emocionalidad.

6. Describe el modelo de negocios y destaca el potencial para escalar.

Considera el modelo de ingresos, estructura de costos y estrategia de canales.

0/150

BucketGift cobra un 6,50% de comisión sobre el aporte total de regalos recibidos.

Nuestra estructura de costos está compuesta principalmente por la comisión del medio de pagos MercadoPago, que cobra un fee del 5,34%. Bajar esta comisión es parte de nuestros objetivos. Otros aspectos relevantes son la inversión en marketing y costos de back-office.

La plataforma está pensada y diseñada para ser fácilmente escalable, manteniéndola 100% virtual y esperando que sea autogestionable dentro de 3 meses. Hoy ya contamos con compras desde México y estamos disponibles para operar en Colombia.

El canal de BucketGift es 100% digital. Las campañas de marketing, la de las celebraciones y la comunicación con invitados y celebrados son realizadas íntegramente a través de Facebook, Instagram, Whatsapp, mailing y la propia página de BG. La entrega de los fondos también se realiza de manera virtual a través de transferencia bancaria.

7. Describa sus 3 competidores principales, cómo es diferente y cómo puede crear barreras de entrada para nuevos competidores.

Selecciona los principales atributos a comparar con tus competidores y sé claro al explicar las barreras de entrada.

0/150

A nivel mundial con alcance regional, existen al menos 3 empresas: Myregistry, Gifster y Giftsitter que funcionan de manera similar a BucketGift, sin embargo, están más centrados en la parte transaccional y conveniente, que en la experiencia de regalar de esta manera. La mayor diferenciación nuestra con la competencia es

- Experiencia pre-evento que da BucketGift,
- Alinear y organizar a todos los invitados atrás de un regalo deseado único.

A nivel regional no existen empresas como BG, sin embargo, cualquier lugar de compra rápida (como lo sería un Pronto Copec en Chile) es un mal sustituto de BucketGift. Otro sustituto son los retailers y empresas de servicio que proveen alternativas, como puede ser Falabella y Groupon respectivamente, pero ninguna de ellas soluciona de buena manera los problemas del regalador y regalado.

La mayor barrera de entrada es el poder del efecto red y la información ya obtenida. Pensamos que seremos un “Winner takes all”.

8. Describe tu equipo, su experiencia y habilidades en diferentes áreas y porqué son el equipo correcto para liderar este emprendimiento.

Entrega referencias acerca de los años de experiencia, el background de tu equipo (estudios y trabajo), si tienen emprendedores en el equipo, etc.

0/150

BucketGift lo componen 3 profesionales fundadores:

- Marcos Lozano, Ingeniero Civil de la USM, Magíster en Innovación PUC (c) con más de 9 años de experiencia en temas de marketing y gestión de negocios <https://www.linkedin.com/in/marcos-sebastián-lozano-harcha-0b81a314> ;
- Pedro Mahuzier, Ing. Civil USM, Magíster Innovación PUC (c) con 4 años de experiencia en temas de I+D y gestión comercial. (<https://cl.linkedin.com/in/pedro-pablo-mahuzier/en>)
- y Matías Vial, Ing. Comercial PUC, AMP del ESE UANDES y Magíster Innovación UC (c) con más de 20 años de experiencia en temas de marketing, innovación y negocios. (<https://www.linkedin.com/in/matiasvial>)
- Además se ha sumado como parte del equipo a Juan Arancibia, Ing. Comercial USM con más de 2 años de experiencia en temas de emprendimiento. <https://www.linkedin.com/in/juan-arancibia-and%C3%ADas-16677552/>

Somos un equipo, complementario en nuestras capacidades y competencias y estamos altamente comprometidos con este emprendimiento y en el éxito del mismo.

9. Describe la dedicación actual (en tiempo) del equipo fundador y cómo variaría en caso de incorporarse a Imagine Lab.

0/100

El equipo fundador hoy le dedica un 30% de su tiempo a BucketGift y tiene el compromiso de mantener, al menos, ese nivel de dedicación. A su vez, para asegurar que nuestro emprendimiento sea exitoso, hemos incorporado un Gerente de Desarrollo de Negocios, Juan Arancibia, Ing. Comercial de la UTFSM el que está siendo financiado íntegramente por el equipo fundador, y que tiene hoy dedicación de más de 33 horas semanales a BucketGift y en caso de incorporarnos a Imagine Lab tendrá dedicación exclusiva.

10. Describe si alguno de los fundadores tiene experiencia creando o liderando startups o en el ecosistema.

0/150

El que mayor experiencia tiene en creación de empresas es Matías Vial (<https://www.linkedin.com/in/matiasvial>), quien se ha desempeñado por los últimos 10 años en el ámbito de Innovación y creación de spin-off en la Universidad de los Andes, siendo cofundador de más de 5 emprendimientos de los cuales es hoy Director. Esto le ha asegurado una alta experiencia en éxitos y fracasos en la creación de empresas de base tecnológica y una robusta red de contactos en el ecosistema de innovación y emprendimiento local e internacional.

11. Describa sus hitos principales hasta la fecha (pilotos, clientes, ventas, inversiones, reconocimientos, premios). *Los más relevantes.*

0/150

Nuestro emprendimiento nace dentro del Magíster de Innovación UC, usado como incubadora por los fundadores. Los hitos más destacables han sido:

- Julio'18: nace la idea como una empresa de regalos digital.
- Agosto'18: utilizando la metodología *Lean Start-up* + *Running Lean*, a partir de entrevistas realizadas, levantamos las hipótesis y pivoteamos el negocio y nombre a BucketGift
- Septiembre'18: desarrollamos la plataforma, realizamos entrevistas de la solución y tuvimos nuestro primer celebrado (FFF), logrando nuestros primeros ingresos.
- Octubre'18: 2º y 3er celebrado, también FFF. Inicio de campañas digitales.
- Noviembre'18: tuvimos 2 celebrados nuevos, esta vez orgánicos.
- Diciembre'18: En DemoDay UC fuimos 3ros de 10 proyectos en interés por inversionistas, evaluados además con nota máxima.
- A la fecha se han inscrito 7 celebrados, generando más de 80 transacciones, debido a esto, que queremos tener los recursos para poder darle rápida escalabilidad.

12. Ingresos en los últimos 12 meses:

\$1.059.750.- al 30 de enero de 2019.

13.¿Cuánto financiamiento han puesto los fundadores en esta startup?:

\$800.000.-

14.¿Proyecciones para los próximos 12 meses? (ingresos)?:

\$1.640.000.000.-

15.¿Cuántos clientes / usuarios tienes?:

A la fecha 7 clientes, y usuarios más de 300. No hemos querido acelerarlo, porque recién estamos incorporando a una persona full time para que nos ayude con el back-office.

16.Tasa de gastos mensuales (costos y gastos):

\$650.000.-

17. Financiamiento privado**¿Han levantado fondos CORFO?**

Seleccionar...SíNo: NO

18. Finalmente, ¿cuáles son los principales objetivos que buscan lograr con su emprendimiento y trabajando con Imagine Lab? 0/100

Capital para aceleramiento y tener un exit en 36 meses. Por tanto, buscamos mentoring, acceso a redes nacional e internacionales y naturalmente, a capital.

Carta respuesta Postulación ImagineLab

From: Contacto Imaginelab <contacto@imagineclab.cl>
Date: vie., 22 de feb. de 2019 10:56
Subject: Resultado postulación
To:

Estimados emprendedores:

¿Cómo están? Esperamos que muy bien.

Les comentamos que lamentablemente su proyecto no fue aceptado en esta oportunidad. La verdad es que la competencia fue muy ardua, ya que postularon casi el triple de startups de convocatorias anteriores y sólo el 11% de ellas fue seleccionado para participar de la Novena Generación.

En marzo abriremos una convocatoria para participar en procesos de mentorías. En esa oportunidad les escribiremos para que revisen de qué se trata.

No se desanimen, sigan perseverando y emprendiendo!

Un saludo cordial,

Equipo Imagine Lab

Ilustración 37. Respuesta de Postulación a Imagine Lab

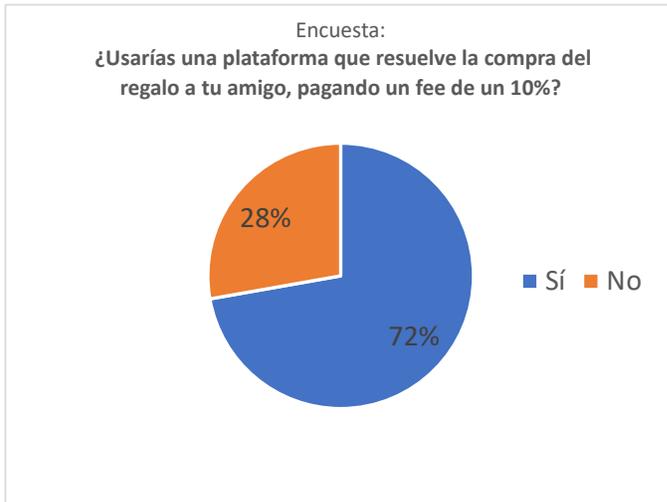
Anexo 8.3 Términos y Condiciones de BucketGift.



Términos y Condiciones BucketGift

1. BucketGift nace para satisfacer la necesidad de cada persona, en nuestro caso del contratante-celebrado, quien aspira a recibir el regalo que siempre ha deseado, y lo hacemos a partir del aporte financiero de sus amigos (aportantes-regaladores).
2. BucketGift basa su propuesta en que el contratante-celebrado define su regalo deseado con nosotros y también define el valor económico del mismo. Este valor será la meta económica a lograr por BucketGift.
3. BucketGift cobra un 5,00% de comisión sobre el valor total de los aportes recibidos, correspondiente a la gestión y servicios de la plataforma. Esta comisión es independiente de las comisiones que cobran los medios de pago la cual equivale a 5,35%.
4. El contratante-celebrado debe enviar a BucketGift la base de datos con el nombre, apellido y teléfono de todas las personas que quiere que sean contactados.
5. BucketGift es responsable de hacer todas las gestiones de difusión y marketing para acceder las personas que son parte de los datos entregados por el contratante-celebrado, de manera de dar a conocer su deseo-regalo esperado.
6. BucketGift no es responsable del no cumplimiento de los aportes totales requeridos para cumplir con el deseo manifestado por solicitante-celebrado a nuestra empresa.
7. BucketGift recibirá en una cuenta corriente propia los aportes financieros transferidos por cada aportante-regalador. Una vez recibido cada aporte financiero, BucketGift enviará un email al aportante-regalador confirmando el recibo de la transferencia y el monto de esta.
8. BucketGift le entrega al contratante-celebrado el total de los aportes recibidos, a partir del tercer día hábil de solicitado los recursos, considerando el descuento de las comisiones mencionadas en el punto 3.
9. Nuestra política como BucketGift es mantener permanentemente informado al solicitante-celebrado sobre los avances de su deseo-regalos recibidos a través de los aportantes-regaladores.
10. Como BucketGift nos reservamos el derecho a validar el regalo deseado por el contratante-celebrado, para asegurar que siempre esté en sintonía con nuestros principios y valores y respete la dignidad de las personas.

Anexo 8.4 Encuesta sobre disposición a pagar por BG



Encuestado	Edad	Sí	No	Sexo
1	29	1	0	H
2	29	1	0	H
3	29	0	1	H
4	38	1	0	M
5	28	1	0	H
6	29	1	0	H
7	26	1	0	H
8	35	0	1	H
9	29	0	1	H
10	25	0	1	M
11	29	1	0	H
12	30	1	0	M
13	31	1	0	H
14	40	1	0	M
15	31	1	0	M
16	29	0	1	H
17	30	1	0	H
18	28	1	0	M
Total		13	5	

Feedback	
1	Muy caro
2	Podría ser una comisión variable dependiendo del monto del regalo
3	Sólo si incluye envío
4	5% parece más razonable

Resultado		
Sí	13	72%
No	5	28%

Estudio Edades	
Mínimo	25
Máximo	40
Promedio	30
Mediana	29

Anexo 8.5 Entrevistas del Problema realizadas

ENTREVISTADO 1. M.J. VIAL

- Fecha: 31-08-219
- Edad: 39 años
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Regala?: siempre
- ¿Emprendedor o empleado? Emprendedor
- Cargo: socia

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de dolor: alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *Me genera stress no regalar lo que le gusta a la persona. Me gustaría saber qué le gusta al regalado. Regalos con sentido. Conceptuales o experienciales. Con una carta.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de dolor: alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *necesito planificar con tiempo los regalos que tiene que hacer. Soy buena para las aplicaciones digitales y encuentro que te solucionan la vida. Si pudiera saber qué le gusta a la persona, me ayudaría a perder menos tiempo y menor stress. Hoy hago mis compras de manera presencial. Me gustaría algo personalizado, no tan frío como es hoy.*

- Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor: Medio
- Cómo se aborda el problema hoy: *me molesta cuando no me traen regalo, sobre todo cuando no se preocupó la persona por mí. Para mí el envoltorio es muy importante, y con tarjeta. El costo del regalo puede ser bajo, pero se debe notar la preocupación.*

ENTREVISTADO 2. F. DONOSO

- Fecha: 31-08-2018
- Edad: 31 años
- Sociable (1 a 10): Dice 7
- Tiene personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleado
- Cargo: subgerente retail

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor: Medio
- Cómo se aborda el problema hoy: *me tomo el tiempo para comprar los regalos y conozco bien los gustos de mis amigos. Para todo el mundo es un cacho el tema del regalo. Solo el 20% de mis amigos le achunta al regalo que me gusta.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor: Alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *voy a los malls a comprar, aunque siempre con muy poco tiempo.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3

- Nivel de Dolor: Bajo
- Cómo se aborda el problema hoy: *no es tema para mí. En mi caso mientras más viejo los cumpleaños son más producidos, ya no llevo copete, pero sí me preocupa el regalo.*

ENTREVISTADO 3. C. PAVÓN

- Fecha: 31-08-2018
- Edad: 29 AÑOS
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleado
- Cargo: Subgerente Innovación

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor: medio
- Cómo se aborda el problema hoy: *sí es un tema, pero puedo ir a cambiarlos, aunque es un tema ir a cambiarlos. Es mejor llegar con un mal regalo que sin regalo. Me gusta tocar los productos que compro.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor: Alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *me gusta ir a comprar los regalos.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor: Bajo

- Cómo se aborda el problema hoy: *sí, pero no me importa.*

ENTREVISTADO 4. T. VIAL

- Fecha: 31-08-2018
- ¿Sociable? (1 a 10): Dice 7.
- ¿Tiene Personalidad? (1 a 10): Dice 7.
- ¿Regalas?: No
- Emprendedor o empleado? EMPLEADO
- Cargo: Subgerente

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor: Alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *cuando quiero regalar algo me voy a lo mínimo aceptable. Me interesa poder regalar, pero por la circunstancia no alcanzó a regalar.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor: Alto
- Cómo se aborda el problema hoy: *no tengo tiempo para ir a comprar regalos.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor: Bajo
- Cómo se aborda el problema hoy: *con mis amigos no nos regalamos. Pero si hubiese una herramienta que me facilite la pega estaría dispuesto a regalar.*

ENTREVISTADO 5. D. Sánchez

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Datos demográficos
- Edad: 38 años
- Sociable (1 a 10): Dice 9
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 8
- ¿Emprendedor o empleado? Freelance
- Cargo: Diseñador
- Empresa: Freelance
- Regala: No siempre llega con regalo.

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor (1 a 10): 8
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Con planificación evita este problema y logra asertividad.*
 - *A mayor cercanía con el regalado, mayor asertividad.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (1 a 10): 10
- Cómo se aborda el problema hoy: *El compromiso genera tensión, termino moviendo otras cosas para tener que comprar el regalo.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor (1 a 10): 4

- Cómo se aborda el problema hoy: *De acuerdo con la afirmación y “cambiar un regalo es un cacho”, más aún sin tiempo. Me quedo con regalos que no quería.*
- Otras notas: Existe un traspaso del tiempo que no quiere invertir el regalador hacia el regalado al no buscar regalos asertivos, generando complicaciones adicionales al celebrado que normalmente tampoco cuenta con tiempo. Importante, esto No lo soluciona la gift card.
→ Gustaría de conocer los gustos de los otros.

ENTREVISTADO 6. V. Macuada

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Edad: 31 años
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 9
- ¿Emprendedor o empleado?: Empleado
- Cargo: Diseñadora
- Regala: Siempre

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor: 3
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Manejo regalos comodines para personas no cercanas, incluso giftcard.*
 - *Para personas cercanas se lo que quiere o le pregunto dándole 3 opciones.*
 - *A mayor monto disminuye la incertidumbre. Ayuda el juntarse con otros para hacer un regalo más grande.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (de 1 a 10): 9
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *El tiempo para comprar regalos para personas cercanas se hace.*
 - *Para menos cercanos, maneja regalos comodines en casa pues “lo más importante es no llegar con las manos vacías”.*
 - *En caso extremo coordino con otra persona para que me compre el regalo o corro al mall pensando que comprarle y en qué tienda “No lo paso bien”.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor (1 a 10): 8
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *De acuerdo con la aseveración de menos regalos y los que queda disconforme normalmente vienen de mano de personas no tan cercana. “Lo peor es que además no traigan ticket de cambio”, incluso por tema de duplicidades.*
 - *Aparenta de que le gustan los regalos, incluso cuando no le gustan.*
 - *Entre los 19 y los 24 casi no recibía regalos. Hoy se ve mal el llegar sin regalo.*

ENTREVISTADO 7. N. Lozano

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Datos demográficos
- Edad: 36 años
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 8
- ¿Emprendedor o empleado? Emprendedora
- Cargo: Diseñadora

- Empresa: Freelance
- Regala: Siempre

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor (1 a 10): 5
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Registra sus gustos en las interacciones que tiene con las personas o le pregunta a los cercanos del regalado que es lo que espera.*
 - *Si no puede acceder a esta información, va por regalos comodines según género y edad.*
 - *Le da miedo repetir el regalo con otro o que ya tenga lo que se regala.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (1 a 10): 10
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Trata de planificarse, no obstante, termina normalmente comprando a última hora los regalos.*
 - *Le genera estrés el tiempo que se requiere en la logística de comprar un regalo. Por lo mismo maneja también un stock de regalos comodines. Caso contrario sale corriendo al supermercado o el mall.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor (1 a 10): 3
- Cómo se aborda el problema hoy:

- *No tiene conflicto con no recibir regalo, entiendo la falta de tiempo. Toma nota de la situación, facilitando el proceso de regalar cuando la situación futura sea a la inversa.*
- *De acuerdo con que gente llega cada vez con menos regalos o con regalos comodines. Su explicación es que es por falta de tiempo, dinero, interés y valor asociado al regalo.*
- Otras notas:
 - *Declara que hay culpa de quienes llegan sin regalo.*
 - *Le gustaría saber los intereses del regalado → Perfil de gustos.*

ENTREVISTADO 8. V. Sanchez

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Edad: 30 años
- Sociable (1 a 10): Dice 8
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 4
- ¿Emprendedor o empleado?: Empleada
- Regala: 80% de las veces.

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (1 a 10): 2
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *No lo veo como problema, me puede tomar un poco más de tiempo a veces.*
 - *Para personas poco observadoras considera que puede ser un problema.*
 - *En el peor de los casos elige según las tendencias actuales.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1

- Nivel de Dolor (1 a 10): 10
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Se planifica cuando a la persona que le regala es muy cercana, en caso contrario, compra el regalo a última hora y hay veces que simplemente no lo hace.*
 - *Cree que el resto de las personas compran regalos a última hora también, y del tipo comodín como: Chocolates o vinos. Pero que siempre depende de la cercanía de la persona.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor: 3
- Cómo se aborda el problema hoy: *Valora más que la gente vaya al cumpleaños y dispuesta a festejar versus a recibir un regalo, sin embargo, cuando lo hace cree que es poco probable que le regalen lo que ella espera así que espera que venga con ticket de cambio.*

ENTREVISTADO 9. D. Alessandrini

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Edad: 28 años
- Sociable (1 a 10): Dice 8
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 7
- ¿Emprendedor o empleado?: Emprendedor
- Regala: 95% de las veces regala.

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (1 a 10): 10

- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *En la mayoría de los casos delega esta responsabilidad a su polola que es con quien vive, a no ser, de que sea regalo de matrimonio dado que al ser solo plata es más sencillo debido a que el regalo tiene menos expectativas que cumplir (y significado).*
 - *Le gustaría poder regalar experiencias porque encuentra que son más significativas, pero es más difícil de hacer.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor (1 a 10): 7
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Principalmente, busca en internet productos tipos que llegan en menos de 3 horas a la casa listos para ser regalados.*
 - *Cree que las demás personas no se planifican para la compra de regalos y que termina yendo a última hora a comprar regalos al mall.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor (1 a 10): 5
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Si le ha pasado y encuentra que es incómodo dar las gracias y decir que “está bonito” cuando sabe que lo va a cambiar (si puede), a no ser que tenga confianza con quien le hizo el regalo, en cuyo caso si le dice directamente que lo cambiará. Lo más incómodo para él es cuando el regalo es significativo para quién lo hace y este no gusta.*
 - *Cree que todas las personas actúan parecidas en este aspecto y que son bastante cínicos en decir que le gusta lo que reciben cuando no es así.*

ENTREVISTADO 10. C. Hidalgo

- Fecha: 2 de septiembre 2018
- Edad: 29 años
- Sociable (1 a 10): Dice 8
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleada
- Regala: siempre

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 2
- Nivel de Dolor (1 a 10): 2
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *No encuentra que sea un gran problema y dice que se puede “zafar” fácil.*
 - *Las mujeres son más fáciles de regalar, los hombres son más mañosos y no son tan estándar para hacerles regalos.*

Problema 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de Dolor (1 a 10): 7
- Cómo se aborda el problema hoy:
 - *Es un problema, su semana es super ocupada, lo que provoca que generalmente compre el regalo los sábados por la mañana lo que le molesta porque pierde tiempo libre en esto.*
 - *Cree que, en relaciones de pareja, la mujer es la que tiene el rol de regalar.*

Problema 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos

- Prioridad Ranking: 3
- Nivel de Dolor (1 a 10): 1

- Cómo se aborda el problema hoy: *No es problema, dice que “todo le gusta” y que de hecho no le importa que no lleguen con regalos. En este punto hace la salvedad de que si es una persona cercana ahí molesta que llegue sin regalo, pero si es alguien más lejano le es indiferente.*

Anexo 8.6. Entrevistas de la Solución

ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 1: M.J. VIAL

Fecha: lunes 8 octubre de 2018 (2 días después del cumpleaños de la celebrada)

I. Información del Entrevistado

- ¿Regalas?: Siempre
- ¿Eres Sociable? (1 a 10): Dice 10
- ¿Tienes personalidad? (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o dependiente?: Emprendedora
- Cargo: directora/socia

II. Contar una Historia (Establecer el contexto del problema)

Uno de los grandes problemas que apreciamos es que la gente no confía en herramientas nuevas. más aún en etapas tempranas como la nuestra donde no siempre nos acompañó el diseño o la tecnología.

- a) ¿Enfrentaste tu alguna situación que respete a la confianza de nuestro servicio?
- *Todos mis invitados me llamaron preguntándome si esto era real o truco.*
 - *La mayoría lo descartó de raíz porque no se presentaban al hablarles por WhatsApp.*
 - *Hubo gente que no regaló por desconfiada*

III. Demostración (Prueba de la Solución)

b) ¿Qué parte de nuestra aproximación (web-WhatsApp) te pareció bien resuelta? ¿Por qué?

- *Web no es una alternativa, hay que hacer un APP*
- *Me gustó la interacción WhatsApp, y que fuera positiva.*
- *Al entregar el regalo el día de la celebración, podría ser más preocupado del momento (ejemplo: ¡sé que estás ordenando todo! ánimo con eso y no te olvides de disfrutar!)*

c) ¿Cuál parte de nuestra aproximación-solución (web-WhatsApp) No te pareció bien resuelta? ¿Por qué?

- *El contacto los fines de semana.*
- *El que sea una APP bien hecha da confianza.*

d) ¿Consideras que BucketGift y su plataforma comunicacional se hace cargo de los problemas que detectamos? ¿De cuál/es sí y cuál/es no?

- *Hipótesis 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos.
Si, el invitado sabe lo que el cumpleaños quiere.*
- *Hipótesis 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)
Normalmente me hago el tiempo para comprar los regalos.*
- *Hipótesis N°3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos
Totalmente, recibo regalos inservibles o reciclados. Me acuerdo de aquello y devuelvo la mano cuando me toca regalarles.*

e) ¿Recibiste algún comentario de tus regaladores?

- *Todos mis invitados me llamaron preguntándome si esto era real o truco.*

- *La mayoría lo descartó de raíz porque no se presentaban cuando los contactaban por WhatsApp.*
 - *Hubo gente que no regaló por desconfiada.*
- f) *¿Hay algo que te haya hecho sentir especialmente bien?*
- *Me gustó mucho el cierre, muy cercano, lenguaje personalizado.*
- g) *¿Hay algo que te haya hecho sentir especialmente incómoda o derechamente mal?*
- *No me gustó que me contacten el fin de semana*
 - *El regalo es poco tangible. Decían que la gente debía llegar con algo*
 - *Como cumpleañera le reenviaba el tiquete dando las gracias*
 - *Me confundía cual era el tiquete que tenía que reenviar*
 - *Tengo poco tiempo y me complicaba estar enviándolos*
 - *La gente quería llegar con algo en las manos*
- h) *¿Cumplimos tus expectativas?*
- *Si, y estoy muy agradecida*
- i) *¿Hay algo además de todo lo anterior que debiéramos sumar o contemplar?*
- *Me hubiese gustado ver cómo iba avanzando el viaje...el avioncito en el mapa.*
 - *Pensé que los que me regalaron por BucketGift iban a llegar con algo en las manos...*
 - *Había una fila de personas entregándome el regalo como un rito*
 - *Hubiese querido un regalo más cercano, más abordable*
 - *Hubo gente que no regaló por desconfiada*
 - *Me hubiera gustado cerrar el ciclo (¿hacemos una escala?)*
 - *Que los cumpleañeros puedan imprimir el aporte*
 - *La vida te consume, una gran amiga me regalo un collar que tenía guardado en su casa.*
 - *Me gustaría tener secciones para elegir el regalo*

- *De todas maneras, esperaría que igual me llegara un regalo físico (aunque sea muy acotada)*
- *Aplicación que te permita saber con anticipación que viene el cumpleaños de tu amigo que se inscribió en BucketGift.*
- *Recordatorio a cumpleaños que estás a 1 mes del cumpleaños y que sus amigos quieren saber qué es lo que quieren de cumpleaños.*

j) ¿Volverías a contratarnos? si/no ¿Por qué?

- *Si volvería a ocuparla, pero con un regalo más cercano*

IV. Prueba de Precio (Flujo de Ingresos)

k) ¿Te parece adecuado la comisión de 5% que cobramos como empresa por el servicio de gestionar el proceso completo?

- *Sí, me parece razonable, aunque me parece que debe justificarse el 5% con valor adicional y no solo por juntar la plata.*

ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 1: C. Garay

Fecha: 4 de noviembre de 2018 (19 días después del cumpleaños de la celebrada)

I. Información del Entrevistado

- ¿Regalas?: Siempre
- ¿Eres Sociable? (1 a 10): 10
- ¿Tienes personalidad? (1 a 10): 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleado
- Cargo: Profesora

II. Contar una Historia (Establecer el contexto del problema)

Uno de los grandes problemas que apreciamos es que la gente no confía en herramientas nuevas, más aún en etapas tempranas como la nuestra donde no siempre nos acompañó el diseño o la tecnología.

- a) ¿Enfrentaste tu alguna situación que respecte a la confianza de nuestro servicio?
- *Sí hubo problemas, en desconfianza. Preguntas como ¿Me clonarán la tarjeta? será de verdad? La gente que me llamó me regaló aparte, no por BucketGift*

III. Demostración (Prueba de la Solución)

- b) ¿Qué parte de nuestra aproximación (web-WhatsApp) te pareció bien resuelta? ¿Por qué?
- *La gente lo comentó como una muy buena idea*
 - *El acompañamiento fue bueno a los regaladores.*
 - *Hizo un buen acompañamiento en la celebración, para que fuese más gente.*
 - *Creo que es una muy buena idea.*
- c) ¿Cuál parte de nuestra aproximación-solución (web-WhatsApp) No te pareció bien resuelta? ¿Por qué?
- *Mejorar la administración de las redes.*
 - *Que el regalado no solo de una lista, sino que recibir tips de cómo administrar esa lista.*
 - *BucketGift debiera asesor al cumpleañosero de cuántos regaladores debiera tener para que se cumpla el sueño. Por eso debiera haber una asesoría para manejar lar redes.*
 - *Mejorar la confianza y difusión.*
 - *Les costó meterse al principio, pero les quedaba la duda de si habían hecho el depósito.*
- d) ¿Consideras que BucketGift y su plataforma comunicacional se hace cargo de los problemas que detectamos? ¿De cuál/es sí y cuál/es no?

- Hipótesis 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos.
Sí se hacen cargo, pero hay que comunicar más el cómo se hacen cargo del regalo asertivo.
 - Hipótesis 2: No tengo tiempo para comprar los regalos (o los compro a última hora)
Sí, todo el rato. Sí es una solución, porque no demanda tiempo, no hay que pensarla.
 - Hipótesis N°3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos
Sí, también se hace cargo. La gente regala cuando organizas tu cumpleaños, y como para cumplir. ¿Recibiste algún comentario de tus regaladores?
 - *Muy buena idea, solución. Me facilita la vida*
 - *Tiene que haber un evento de celebración, para poder recibir los comentarios de BucketGift.*
 - *Era difícil entrar y entender al principio lo que era.*
- e) ¿Hay algo que te haya hecho sentir especialmente bien?
- *Muy buena disposición a solucionar cosas, me sentí acompañada*
 - *Es súper satisfactorio los mensajes que me mandaban.*
- f) ¿Hay algo que te haya hecho sentir especialmente incómoda o derechamente mal?
- *No, nada*
- g) ¿Cumplimos tus expectativas?
- *Sí, cumplieron mis expectativas.*
 - *Esperaba más KM, pero la gente no conocía y desconfiaba.*
 - *Puse un video súper tarde. El video es súper importante porque: explica mejor cómo funciona, tiene la carga emocional del cumpleañosero y genera confianza.*

- h) ¿Hay algo además de todo lo anterior que debiéramos sumar o contemplar?
- *Una buena alianza con servicios relacionados a las celebraciones de cumpleaños.*
 - *La Navidad puede ser una segunda instancia importante, pero hay que seguir con la campaña comunicacional para lograrlo.*
 - *La diferencia con otras aplicaciones es que el cumpleaños es 1 vez al año y la Navidad, pero si es más se chacrea. Este es el principio de BucketGift. ¿Volverías a contratarnos? ¿si/no? ¿Por qué?*
 - *Si volvería a contratarlos.*
 - *Establecería una estrategia distinta. Un video semanal, y un estudio más acabado de las redes.*
 - *Agradezco a BucketGift y a todos los que me regalaron y tuvieron la intención de hacerlo. Me hicieron gratamente feliz con una ayuda para lo que yo quiero cumplir.*

IV. Prueba de Precio (Flujo de Ingresos)

- i) Te parece adecuado el fee de 5% que cobramos como empresa por el servicio de gestionar el proceso completo?
- *Sí, me parece razonable. Es una empresa que agrega valor.*
 - *El paso es que Uds. deben hacer una campaña comunicacional de lo que es BucketGift. Debe transformarse en un hábito.*

Anexo 8.7 VP CANVAS

GAINS:

- ¿Qué ahorros hace feliz a tu cliente?: en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, ...
 - Tiempo
 - Insatisfacción
 - Cambios de productos (Tiempo, \$ estacionamientos)
 - Deseos de mayor magnitud (al poder agrupar el \$ de regalos prescindibles)

- ¿Qué resultados y expectativas espera tu cliente?: en términos de nivel de calidad, más de algo, menos de algo, ...;
 - Espera que le lleguen más regalos, pensando en que actualmente no siempre recibe de todos dado el trabajo que implica al regalador la elección y compra del regalo.
 - Espera cumplir con sus expectativas de regalos.
 - Espera por la agrupabilidad poder obtener lo que él quiere.
 - Poder intercambiar los regalos por efectivo para poder tener libertad en utilizar el dinero regalado.

- ¿Cómo entusiasman las soluciones actuales a tu cliente?: características, rendimiento, calidad, ...;
 - Rápida selección de regalo deseado para cumpleaños (incluyendo dinero)
 - Agregación de todas las posibilidades de regalo en un mismo sitio
 - Agregación de todos los regaladores en un mismo sitio
 - Apertura de los regalos el día del cumpleaños (opcional por parte de quien regala) → Manteniendo el suspenso y la emocionalidad que se genera al entregar un regalo.
 - Flexibilidad en el que hacer con cada regalo o la suma de ellos.
 - Definir un gran regalo y que todos se sumen en pequeñas partes a este.

- ¿Qué podría hacer el trabajo de tu cliente o la vida más fácil?: un curva de aprendizaje más plana, más servicios, menor costo de propiedad, ...;
 - Aumentar la cantidad de regalos recibidos
 - Gestión de los regalos antes de ser comprados para canjearlo por algo que realmente importe (incluyendo dinero).
 - No perder tiempo con tickets de cambio por regalos indeseados.

- ¿Qué buscan los clientes?: un buen diseño, garantías, las características específicas, ...;
 - Más regalos
 - Posibilidad de elegir qué hacer con ellos
 - Obtener un regalo más grande como la suma de todos los regalos.

- ¿Produce resultados positivos que coincidan con los criterios de éxito y fracaso de sus clientes? (Por ejemplo, mejor rendimiento, menor costo, ...)
 - Total regalos recibidos mayor en cantidad y probablemente el monto también.
 - Menor certidumbre y mayor certeza de los que se quiere obtener como regalo.

- ¿Qué aumentaría la probabilidad de adoptar una solución?: coste más bajo, menos inversiones, menos riesgo, mejor calidad, rendimiento, diseño, ...
 - Celebrados (regalado) como principal promotor de la herramienta.
 - Facilidad y rapidez de compra por parte de los regaladores
 - Facilidad y rapidez de canje por parte de los regalados.
 - Efecto de red otorgando montos de regalo a los que regalan para que usen la plataforma en su próxima celebración.

PAINS:

- ...¿Le lleva mucho tiempo, le cuesta mucho dinero, requiere de esfuerzos considerables, ?

- Actualmente el regalado no siempre recibe sus regalos dado que la gente dispone de poco tiempo para hacerlo y el proceso es trabado, trabajado y lento.
- Incluso cuando el regalado recibe regalos es probable que no haya una satisfacción completa dado que el regalador puede haber malentendido las expectativas del regalado (e.g, calcetines para un niño en vez de un juguete) o el “giftfit” (e.g, persona que no le gustan los chocolates o talla equivocada de polera).
- ¿Cómo hacerlo sentir mejor?: frustraciones, molestias, cosas que les dan un dolor de cabeza, ...;
 - El regalado le frustra recibir regalos que no cumplan sus expectativas.
 - El regalador le frustra llegar sin regalos y le molesta el proceso de compra.
 - El regalado le gustaría recibir regalos de mayor significado material (e.g viajes) pero para ello se deberían coordinar todos los regaladores del evento, lo que es un dolor de cabeza.
- ¿Otras soluciones de bajo rendimiento?: le faltan características, rendimiento, mal funcionamiento, ...;
 - Todos los e-commerce actuales son soluciones de bajo rendimiento para este problema.
 - Hay sitios de regalos online que tienen un mejor market fit que los sitios normales de e-commerce pero no garantizan un proceso de compra fácil y rápido, así como tampoco, que se cumplan las expectativas del regalado.
 - Hay una solución similar hecha por Falabella que simplemente no funciona.
 - Hay una solución de una start up italiana “ NOMBRE “ con una propuesta de valor similar, sin embargo, no están en el mercado y no abordan la solución de la misma manera.
- ¿Qué dificultades y desafíos encuentran?: sobre cómo funcionan las cosas, dificultades de hacer las cosas, resistencia, ...;
 - La mayor dificultad es la cultural para que la gente adopte de manera sencilla las listas de regalos como algo normal y las utilice para regalar a través de QCR.

- Hay un desafío tecnológico para crear el website y la app de manera que se pueda poblar con información de productos, precios de otras compañías pero que se pueda comprar directamente en la plataforma de QCR.
- Hay desafíos de backoffice logísticos, de pagos y gestión (dado que el regalador compra directamente en el sitio).
- ¿Cómo ayudar a tu cliente a dormir bien?
 - Cumpliendo sus expectativas de regalos.
- ¿Qué riesgos tiene tu cliente?: financieros, sociales, técnicos, ...;
 - Hay un riesgo sociocultural de que la lista sea mal recibida por los asistentes al eventos como si fuese una imposición de ciertos regalos a recibir.
 - Que no le lleguen los regalos
- ¿Como eliminar errores comunes comete?: errores de uso, ...;
 - Podrían haber errores
- ¿Qué barreras encuentra su cliente en la adopción de soluciones?: costes de inversión iniciales, curva de aprendizaje, la resistencia al cambio, ...;
 - Barreras socioculturales.
 - Desventajas de ser un first mover, lo que implica que la categoría se debe crear en la mente del consumidor.

CUSTOMER JOBS:

JOBS:

- **Qué necesidad básica estás ayudando a satisfacer a tu cliente?**
 - **Funcional / Operativo (por ejemplo, ayuda a completar una tarea en específica? un problema en específico?)**
 - Al regalado le permite aumentar la cantidad de regalos recibidos por evento.
 - Al regalado y regalador les permite solucionar la posibilidad de que no se cumplan con las expectativas.

- Al regalado se le permite cambiar los regalos por efectivo, lo que le da mayor flexibilidad.
 - Al regalador le facilita el proceso de compra.
-
- **Visceral / Estético (atracción más allá de lo racional / te ayuda a ver mejor? a ganar estatus?)**
 - La estética, lenguaje y forma de compra (Customer Journey) será compelling para ambas partes.
-
- **Reflexivo / Simbólico (Que signifique algo, que relate la experiencia / estético? seguridad? / sensación de bienestar?):**
 - Se podrá abrir el regalo de manera digital al momento de que se junten el regalado con el regalador, lo que permite reemplazar la emocionalidad de abrir un regalo físico.

Anexo 8.8 Intención de gasto para regalos, por país.



Ilustración 38: Intención de gasto por país en regalo para “San Valentín”

Fuente: PICODI