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

MODELOS DE INNOVACIÓN Y MARKETING APLICADOS AL DESARROLLO DESDE IDEA A STARTUP DEL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO

BUCKETGIFT
LA NUEVA FORMA DE REGALAR

MARCOS SEBASTIAN LOZANO HARCHA

Actividad de Graduación para optar al grado de
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:
FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

© 2019 Marcos Sebastián Lozano Harcha

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

MODELOS DE INNOVACIÓN Y MARKETING APLICADOS AL DESARROLLO DESDE IDEA A STARTUP DEL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO

BUCKETGIFT
LA NUEVA FORMA DE REGALAR

MARCOS SEBASTIAN LOZANO HARCHA

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR SUPERVISOR : FRANCISCO PIZARRO ARTIGAS

PROFESOR CO-SUPERVISOR : DAVID PREISS CONTRERAS

PROFESOR INTEGRANTE : FÉLIX HALTERCARGARAY

EVALUADOR EXTERNO : JORGE RODRÍGUEZ IBAÑEZ

REPRESENTANTE PROGRAMA : ROCIO ORTIZ MORENO

Para completar las exigencias del grado de
Magister en Innovación

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

A mis padres, por entregarme su amor y sus ganas de aprender

A mi amada esposa, apoyo incondicional en todo este proceso

A Diego y Tía Paulina, que me iluminaron desde acá y hoy, desde todas partes

A mis hermanos Javier y Natalia, a tío Julio, Fernanda, familiares y amigos, por su cariño y palabras de aliento siempre

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios por darme la oportunidad de poder cumplir con el sueño de estudiar un postgrado.

A mis padres, Cecilia y Natalio por darme la posibilidad de vivir e inculcarme siempre las ganas de aprender y superarse. Espero, como ellos, poder enseñar en un aula lo aprendido con el amor, vocación, entrega y profesionalismo que he visto en ellos toda mi vida.

A quien se inició como mi pareja y en este camino se transformó en mi compañera de vida. A ti Valeria los agradecimientos por todo tu apoyo, paciencia y cariño en estos 2 años, en especial aquellos muchos momentos donde fuiste una más dentro de BucketGift y otros proyectos.

A mis hermanos Natalia y Javier, a mi cuñado Diego y a mis sobrinos Emilia y Julián, por su cariño y energías en todo momento; las que dieron las ganas de seguir cuando la debilidad rondaba.

A mi tío Julio y tía Paulina, por ser abrigo y refugio tantos años y tantas veces junto a Fernanda y Diego. Dios quiso que en este caminar tía Paulina partiera a reunirse con Diego, entregándonos más valor y sentido a la vida. Permanecen con nosotros, en todo momento.

A mis familiares y amigos, que me dieron su apoyo y aceptaron mis ausencias en momentos importantes producto de mis estudios.

A Ariel Diez de Medina por sus sabias palabras, a Diego Ramos por creer siempre en mí y a Claudio Engber sus constantes tiras para arriba.

A mis compañeros de clase, en especial con quienes hicimos excelentes equipos de trabajo, en especial Pamela, Alejandra, Matías y Pedro; estos 2 últimos, mis compañeros de tesis, de quienes aprendí mucho, con certeza mucho más de lo que la academia y yo mismo esperaba.

Los agradecimientos a sus familias también, por recibirme tantas veces en su casa, siempre con cariño y preocupación.

A quienes fueron mi jefe Ignacio Allard, quien confío en mí y me apoyó en todo este proceso.
A Felipe Longo por siempre apoyarme y creer en mi como profesional.
A mis compañeros de trabajo, quienes me cubrieron en mis ausencias en el trabajo.

A los Profesores del Magíster de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, junto a sus directivos, por ser pioneros en Chile en materia de Innovación y entregarnos con genuino interés los valiosos contenidos que nos harán crecer como profesionales. Destacar al Profesor Pertuzé por su energía, profesionalismo y vocación por enseñar. Al profesor Francisco Pizarro y nuestra ayudante Rocío Ortiz, por su cercanía y reales ganas de apoyar a los proyectos emprendidos por cada uno, sin pensar en los tiempos. Y los profesores Max Grekin y Héctor Madrid, por ser junto a Julio Pertuzé y Francisco Pizarro, quienes más inquietud intelectual me generaron y dejaron importantes enseñanzas profesionales y personales.

A Felix Haltercargaray y Jorge Rodríguez, por aceptar acompañarnos en esta travesía en BucketGift. Gracias por todo su apoyo y consejos.

A todo el equipo que conforma el Magister de Innovación y las personas que ayudaron anónimamente a que todo funcionara de forma correcta en nuestro proceso formativo.

A todos, muchísimas gracias.

ÍNDICE GENERAL BUCKETGIFT

AGRADECIMIENTOS 3

ÍNDICE GENERAL BUCKETGIFT 5

ÍNDICE DE FIGURAS 8

RESUMEN 12

ABSTRACT 13

1. INTRODUCCIÓN 14
   1.1. CONTEXTO GENERAL 14
   1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 15
      1.2.1. SOLUCIONES ACTUALES 16
      1.2.2. SOLUCIÓN PROPUESTA 17
   1.3. PROBLEMAS DE LA SOLUCIÓN 18

2. ESTADO DEL ARTE 19
   2.1. SOLUCIONES ACTUALES 19
   2.2. COMPETENCIA ACTUAL 20
   2.3. ESTÁNDARES DE CROWDFUNDING 22

3. OBJETIVOS 23
   3.1. GENERAL (GRUPAL) 23
   3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (INDIVIDUALES) 23

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 25
   4.1. MODELO DE NEGOCIOS Y PROPUESTA DE VALOR CANVAS 26
   4.2. ERIC RIES PROPONE EL MÉTODO LEAN STARTUP 27
   4.3. EL RUNNING LEAN, DE ASH MAURA 29

5. BUCKETGIFT EN EL TIEMPO 31
   5.1. PREÁMBULO - HACIENDO UN POCO DE HISTORIA 32
   5.2. PRIMER CICLO: AGOSTO A DICIEMBRE DE 2018: DE IDEA A PROYECTO 33
   5.2.1. MES 1 y 2, AGOSTO A SEPTIEMBRE DE 2018 33

5.2.2. MES 3, OCTUBRE 2018 36
5.2.3. MES 4, NOVIEMBRE 2018 39
5.2.4. MES 5, DICIEMBRE 2018 39
5.2.5. RESULTADOS PRIMER CICLO 41
5.3. SEGUNDO CICLO - ENERO A JUNIO 2019: DE PROYECTO A STARTUP 44

6. MARKETING APLICADO EN EMPRENDIMIENTO TECNOLOGICO BUCKET GIFT 45
6.1. PLATAFORMA DIGITAL 45
6.1.1. V1.0: PRESENTANDO BUCKETGIFT Y BÚSQUEDA DE CAMBIO CULTURAL 45
6.1.2. V1.1 PRIMER CASO REAL – PRUEBA DE PROPUESTA DE VALOR Y TRACCIÓN DE CELEBRADO A REGALADOR 50
6.1.3. V1.2 RÁPIDAS MEJORAS PARA PROBAR EN 2DO CASO REAL. 53
6.1.4. V1.3 PREPARACIÓN A CAMPAÑA EN REDES SOCIALES 57
6.1.5. V2.0 NUEVA VERSIÓN, IMAGEN Y SECCIONES 61
6.1.6. V3.0 BUCKETGIFT A LA MEDIDA, WORDPRESS POR WIX 65
6.2. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL 83
6.2.1. APROXIMACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN REDES SOCIALES 83
6.2.2. FORTALECIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES INSTAGRAM Y FACEBOOK 85
6.2.3. CAMPAÑA APOYADA POR PROFESIONALES 94
6.3. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES (CUSTOMER JOURNEY) 104
6.3.1. INICIANDO LAS INTERACCIONES USANDO METODOLOGÍA LEAN: PMV + MAGO DE OZ 104
6.3.2. INTERACCIONES MEJORADAS Y AUTOMATIZACIÓN. 113
6.3.3. INTERACCIÓNES EN REDES SOCIALES Y WEB QUE PRUEBEN TRACCIÓN DE BUCKETGIFT A CELEBRADOS 119

7. RESULTADOS FINALES 123

8. CONCLUSIONES 125

ANEXOS 133
ANEXO 1: ENTREVISTA DEL PROBLEMA 133

1. ENTREVISTADO 1. MARÍA JESÚS 133
2. ENTREVISTADO 2. FRANCISCO 134
3. ENTREVISTADO 3. CONSUELO 135
4. ENTREVISTADO 4. TOMAS 136
5. ENTREVISTADO 5. DIEGO 137
6. ENTREVISTADO 6. VALERIA 138
7. ENTREVISTADO 7. NATALIA 140
8. ENTREVISTADO 8. VALENTINA 141
9. ENTREVISTADO 9. DIEGO 2 143
10. ENTREVISTADO 10. CAROLA 144
ANEXO 2: ENTREVISTAS DE LA SOLUCIÓN 146
1. ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 1: MARÍA JESUS 146
2. ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 2: CECILIA 150
ANEXO 3 – PERFIL DEL EARLY ADOPTER 154
ANEXO 4: CUSTOMER JOURNEY DEL CELEBRADO 155
ANEXO 5: CUSTOMER JOURNEY DEL INVITADO/REGALADOR 156
ANEXO 6: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN – PRIMER CICLO PMV + MAGO DE OZ 157
ANEXO 7: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN – CON AUTOMATIZACIÓN 159
ANEXO 8: RESULTADOS TOTALES ENCUESTA SATISFACCIÓN 161
ANEXO 9: ESTADÍSTICAS TOTALES Y POR CELEBRACIÓN 163
ANEXO 10: INTENCIÓN DE GASTO PARA DÍA DE LOS ENAMORADOR POR PAÍS 164

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Empresas de friend-funding y crowdfunding ad hoc disponibles en el mundo y sus principales prestaciones 20
Ilustración 2: Pirámide estratégica BucketGift, Objetivo General, Individuales y Específicos 23
Ilustración 3:Modelo de Negocios CANVAS, de Alex Osterwalder. 26
Ilustración 4:Propuesta de Valor CANVAS, de Alex Osterwalder 27
Ilustración 5:Modelo Lean Startup, Eric Ries 28
Ilustración 6:Modelo Lean Canvas, de Ash Maura 29
Ilustración 7:Esquema desarrollo BucketGift 31
Ilustración 8: Meta en dinero de regalo elegido por cada celebrado 42
Ilustración 9: Porcentaje de cumplimiento de metas de cada regalo por celebrado 42
Ilustración 10: Porcentaje de invitados que regalaron usando BucketGift 43
Ilustración 11: Propuesta de Valor para el Regalado/Celebrado 46
Ilustración 12: Propuesta de Valor para el Regalador/Invitado 46
Ilustración 13: Página de Inicio del primer portal de BucketGift. Septiembre 2018 47
Ilustración 14: Opciones de regalo enviada a celebrados por correo electrónico 47
Ilustración 15: Opciones de regalo en el sitio web de BucketGift en septiembre 2018 48
Ilustración 16: Primer Perfil de Celebrado en BucketGift 51
Ilustración 17: Perfil segundo Celebrado en BucketGift 54
Ilustración 18: Sección Carrito de Compras en BucketGift 54
Ilustración 19: Métodos de Pago Electrónicos disponibles en BucketGift 55
Ilustración 20: Comprobante de compra automático de BucketGift 55
Ilustración 21: 3 pasos del Cómo Funciona en bucketgift.cl 58
Ilustración 22: Página de Inicio de la versión 1.3. del portal de BucketGift. Octubre 2018, www.bucketgift.cl 59
Ilustración 23: Formulario de inscripción y aceptación de Términos y Condiciones 60
Ilustración 24: Primer ícono usado para moneda de cambio HappyCoins. 60
Ilustración 25: Nueva sección Elige tu Regalo en www.BucketGift.cl. 63
Ilustración 29: Ejemplo al pasar cursor sobre las categorías Elige tu Regalo en www.BucketGift.cl. 63
Ilustración 27: Página de inicio www.BucketGift.cl en V.1,4, febrero 2019 64
Ilustración 28: Página de inicio www.BucketGift.cl en V.1,4, febrero 2019 64
Ilustración 29: Página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl 68
Ilustración 30: Carrusel de la página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl 68
Ilustración 31: Cómo funciona de la página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl 69
Ilustración 32: Página Cómo funciona de la versión 3.0 www.BucketGift.cl 69
Ilustración 33: Testimonios en página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl 70
Ilustración 34: Apoyo en Prueba Social indicando cuántas personas ya han usado BucketGift 71
Ilustración 35: Incorporación de HTTPS en sitio web 3.0 de www.BucketGift.cl 71
Ilustración 36: Reforzamiento de que se trata de un sitio web seguro y apoyado por una institución seria como es el programa de magíster de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. 71
Ilustración 37: Opciones de regalo reales, sección Diviértete web 3.0 www.bucketgift.cl . 72

Ilustración 38: Paso 1a inscripción Celebrados, página inicio web 3.0 www.bucketgift.cl 73
Ilustración 39: Paso 1b inscripción Celebrados, página inicio web 3.0 www.bucketgift.cl 73
Ilustración 40: Paso 2a inscripción Celebrados, página Crea tu BucketGift, inicio web 3.0 www.bucketgift.cl 74
Ilustración 41: Paso 2b inscripción Celebrados, página Crea tu BucketGift, web 3.0. Se salta al paso 4 74
Ilustración 42: Paso 3a inscripción Celebrados, página Diviértete, web 3.0 www.bucketgift.cl 74
Ilustración 43: Paso 3b inscripción Celebrados, página Viaja, web 3.0 www.bucketgift.cl 75
Ilustración 44: Paso 3c inscripción Celebrados, página Actualízate, web 3.0 www.bucketgift.cl 75
Ilustración 45: Paso 3d inscripción Celebrados, página Atrévete, web 3.0 www.bucketgift.cl 75
Ilustración 46: Paso 4 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0. 76
Ilustración 47: Paso 5a inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos precargados, web 3.0. 76
Ilustración 48: Paso 6 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0. 76
Ilustración 49: Paso 7 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0. 77
Ilustración 50: Paso 8 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0. 77
Ilustración 51: Paso 5.1 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos personalizados, web 3.0. 77
Ilustración 52: Paso 5.2 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos personalizados, web 3.0. 78
Ilustración 53: Paso 5.1 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para Regala tu regalo, web 3.0. 78
Ilustración 54: Paso 5.2 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para Regala tu regalo, web 3.0. 78
Ilustración 55: Sección Preguntas Frecuentes, web 3.0 BucketGift.cl. 79
Ilustración 56: Mapa caliente de clics realizados en la página de inicio. Fuente: HotJar. 80
Ilustración 57: Mapa caliente de clics realizados en la página de elección de categoría de regalo. Fuente: HotJar. 81
Ilustración 58: Gráficas utilizadas para la primera campaña en redes sociales de BucketGift en octubre 2018. 84
Ilustración 59: Frecuencia de uso de redes sociales en Chile por generación. 86
Ilustración 60: Ilustración A, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 87
Ilustración 61: Ilustración B, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 87
Ilustración 62: Ilustración C, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 87
Ilustración 63: Ilustración D, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 88
Ilustración 64: Ilustración E, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 88
Ilustración 65: Ilustración F, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 88
Ilustración 66: Ilustración G, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 89
Ilustración 67: Ilustración H, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 89
Ilustración 68: Ilustración I, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 89

Ilustración 69: Ilustración J, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 90
Ilustración 70: Ilustración K, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 90
Ilustración 71: Ilustración L, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 91
Ilustración 72: Ilustración M, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 91
Ilustración 73: Ilustración N, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 91
Ilustración 74: Ilustración O, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019 92
Ilustración 75: Ilustración P, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019..... 92
Ilustración 76: Publicación de Propuesta de valor, versión A, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 96
Ilustración 77: Publicación de Propuesta de valor, versión B, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 97
Ilustración 78: Publicación de Propuesta de valor, versión C, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 97
Ilustración 79: Publicación de Propuesta de valor, versión D, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 97
Ilustración 80: Publicación de Propuesta de valor, versión E, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 98
Ilustración 81: Publicación de Propuesta de valor, versión F, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 98
Ilustración 82: Publicación de Hipótesis, versión A, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 99
Ilustración 83: Publicación de Hipótesis, versión B, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 99
Ilustración 84: Publicación de Hipótesis, versión C, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 100
Ilustración 85: Publicación de Hipótesis, versión D, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 100
Ilustración 86: Publicación de Hipótesis, versión E, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 101
Ilustración 87: Publicación de Hipótesis, versión F, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 101
Ilustración 88: Embudo de Marketing (Marketing Funnel), Campaña Profesional, Junio/Julio 2019 102
Ilustración 89: Ejemplo de opciones entregadas a primeros celebrados para la elección del regalo..... 105
Ilustración 90: Correo electrónico solicitando la aceptación de los términos y condiciones de BucketGift 106
Ilustración 91: Recepción de contactos iniciales de BucketGift 106
Ilustración 92: Invitación enviada vía WhatsApp a los invitados..... 107
Ilustración 93: Recordatorios enviados vía WhatsApp a los invitados 3 días antes y el día previo a la celebración 107
Ilustración 94: Recordatorios enviados el día de la celebración, a la izquierda AM y el otro 3 horas antes...... 108
Ilustración 95: Perfil del celebrado en BucketGift 108
Ilustración 96: Voucher de regalo y envío vía WhatsApp..... 109
Ilustración 97: Comprobante de Pago enviado por mail a los regaladores..... 109
Ilustración 98: Invitación a participar en la encuesta de Satisfacción..... 110

Ilustración 99: Mensaje de Feliz cumpleaños con los Kilómetros acumulados 110
Ilustración 100: Correo electrónico de cierre 111
Ilustración 101: Mensaje de cierre de la celebrada enviado por el WhatsApp de BucketGift a todos quienes regalaron 111
Ilustración 102: Nuevo formulario de inscripción con aceptación de términos y condiciones incluido. 114
Ilustración 103: Bolsas con HappyCoins para regalar. 115
Ilustración 107: Métodos de pago disponibles con Mercado Pago y comprobante de compra automáticamente generado 116
Ilustración 108: Evolución del cumplimiento de las metas de los regalos elegidos por los celebrados. 117
Ilustración 109: Evolución de la tasa de regaladores para cada celebración. 117
Ilustración 107: Embudo de conversiones del formulario de inscripción 120
Ilustración 108: Mapa de calor página de inicio BucketGift capturada por HotJar 120

RESUMEN

48.000 chilenos celebran diariamente su cumpleaños y ⅔ esperan con ansias sus regalos. El problema, la mayoría no recibirá regalo alguno y, si recibe, con alta probabilidad no será lo que desea. Por otro lado, quienes quieran regalar, no sabrán qué comprar ni tendrán el tiempo para pensar en el celebrado.

BucketGift resuelve este dolor a través de una plataforma tecnológica B2C que gestiona el financiamiento compartido de amigos (*Friend-funding*[1]) de quien se celebra. El celebrado elige un regalo y BucketGift organiza a sus invitados para que se lo regalen. Esto asegura asertividad del regalo a los invitados, de manera fácil y rápida desde su smartphone o computador.

Usando metodologías ágiles de innovación y emprendimiento basado en evidencia, se construyó BucketGift desde idea a proyecto y, se intentó, de proyecto a *startup*.

El marketing aplicado fue basado en el comportamiento de los usuarios. 6 versiones de la web y 3 campañas digitales tuvieron luz en Facebook e Instagram. No hubo conversiones hasta que se realizó de manera profesional, obteniendo resultados sobresalientes en Instagram (80% sobre el estándar) y generando tracción de BucketGift hacia los celebrados con 0.9% de conversiones (62% bajo el estándar).

Resultados finales: 7 celebraciones y 319 invitados, 25% de ellos utilizó BucketGift para regalar en promedio $13.518, superando al ritual convencional en cantidad de regaladores y valor del regalo y confirmando la positiva tracción del celebrado en sus invitados.

A pesar de los progresos de BucketGift y la exitosa campaña de marketing, la propuesta de valor no fue lo suficientemente potente para cambiar el ritual de regalar chileno. Habiendo cumplido ortodoxamente con la metodología lean y siguiendo sus recomendaciones, el camino a seguir para BucketGift es el cierre de sus operaciones.

[1] Concepto derivado del crowdfunding (en español: financiación colectiva) que hace relación con la financiación por parte de amigos o familiares con un fin en común.

ABSTRACT

Everyday 48,000 Chileans celebrate their birthday and ⅔ look forward to their gifts. The problem, most will not receive any gift and, if they do, it is highly probable they will not receive what they wanted. On the other hand, those who want to gift, will not know what to buy or they will not have enough time to buy or think about it.

BucketGift solves this pain through a B2C technology platform that manages a Friend-funding of who is celebrated. The celebrated chooses a gift and BucketGift organizes its guests to give it to she/him. This ensures gift assertiveness to the guests, as quickly and easy as from their smartphone or computer.

Using agile methodologies of innovation and entrepreneurship based on evidence, BucketGift was built from idea to project and, it was tried, from project to start-up.

The marketing applied was based on the behavior of the users. 6 web versions and 3 digital campaigns were placed on Facebook and Instagram. There were no conversions until it was done in a professional manner, obtaining outstanding results on Instagram (80% above standard) and generating BucketGift traction towards celebrated ones, with 0.9% of conversions (62% below the standard).

Final results: 7 celebrations and 319 guests, 25.1% of which used BucketGift to gift an average of US$20, surpassing the conventional ritual of gifting in quantity and gift value, confirming the positive traction of the celebrated in their guests.

Despite the progress of BucketGift and the successful marketing campaign, the value proposition was not powerful enough to change the Chilean gift ritual. Having complied orthodoxly with the lean methodology and following its recommendations, the way forward for BucketGift is to close its operations.

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 amenazas 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 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 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 planeta[2]. 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 más preciado eran objetos o especies, hoy eso ha ido migrado a las experiencias. Con el desarrollo de la tecnología y con el hecho de que muchos países que 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.

2 Prnewswire (2018). *Global Gifts Retailing Market*. Recuperado de www.prnewswire.com/news-releases/global-gifts-retailing-market-2018-2022-rise-in-demand-for-specialized-merchandise-300648531.html

Tanto es así, que según el estudio navideño de un portal de comercio electrónico más importantes de Latinoamérica[3], menciona que el 37% de los encuestados prefiere una experiencia como regalo, siendo lo más valorado por los usuarios 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 se adquiere.

En un estudio realizado por la empresa Picodi (Anexo 10), 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 los segundos 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 y Compensar. El gasto promedio en 2013 era de $12.500[4].

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Más de la mitad de los celebrados reconoce que en cada celebración recibe al menos 1 regalo que odia y que solo un 25% de los asistentes llegan con obsequios.[5]

Las 3 hipótesis que explicarían este problema serían las siguientes:

1. El celebrado quiere recibir regalos y que cumplan con sus expectativas.

[3] MG Consulting, (2016). *Chilenos prefieren recibir una experiencia por sobre los regalos materiales*. Recuperado de https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-chilenos-prefieren-recibir-una-experiencia-por-sobre-los-regalos-materiales/

[4] Deloitte, (2013). *Estudio Consumo Navideño 2017*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/consumer-business/cl-cb-consumo-navidad-chile-2013.pdf

[5] Mayet, C. y Pine, K. J., (2010). *The Psychology of Gift Exchange*, 1-7.

2. Quien obsequia quiere dar un regalo que cumpla con las expectativas del celebrado.
3. Los invitados no tienen tiempo para hacer regalos, el proceso es trabado y trabajado, por lo que terminan no comprando o comprando a última hora un regalo comodín.

Aun cuando existe hoy una vasta cantidad de empresas que facilitan la compra de los regalos, el problema para celebrados y regaladores sigue ocurriendo. Elegir un regalo no es tarea fácil, menos si es por compromiso o si es para alguien "que lo tiene todo". Más difícil aún cumplir con las expectativas del celebrado.

Por otro lado, la amplia gama de opciones de regalos, 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 compra de un regalo, normalmente, se realiza con poca antelación estresando más aún el proceso de decisión.

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."

1.2.1. SOLUCIONES ACTUALES

La problemática por no tener tiempo o no poder/saber hacer regalos asertivos ha sido considerada por el *retail* chileno, generando los llamados "*tickets* de cambio" o las "Gift *Cards*". No obstante, esto agrega un proceso post celebración que el celebrado no necesariamente quiere o tiene tiempo de realizar para elegir y adquirir su regalo; tiempo que por lo demás no siempre está disponible, provocando que los *Ticket* de Cambio o las *Gift Cards* se venzan sin haber sido usadas, perdiéndose el regalo y el dinero en el invertido. Adicionalmente, aun cuando tenga el tiempo, está amarrado a adquirir un producto o servicio en la tienda donde fue adquirido, lo que anula la posibilidad de asertividad en lo que se desea.

Respecto a la problemática de los regalos grupales y asertivos, esta ya ha sido resuelta para las bodas con las listas de matrimonios. 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.

1.2.2. SOLUCIÓN PROPUESTA

La forma de abordar la problemática se bautizó con el nombre BucketGift y busca ayudar a:

1. Lograr asertividad en los regalos para satisfacer las expectativas del celebrado.
2. Resolver los problemas del regalador con una solución eficiente y ágil.
3. Resolver los problemas post evento: tiempo y dedicación para *Ticket* de Cambios, *Gift Cards* y/o ajustes de cuenta por regalos compartidos.

El trabajo que hace BucketGift (*Job to be Done*) es el siguiente:

1. Celebrado elige un regalo y comparte con BucketGift la lista de invitados.
2. BucketGift crea una campaña para convidar a los invitados a la celebración y a regalar una parte del regalo deseado por el celebrado a través de la plataforma. Importante, la campaña es en tono festivo y cercano, a modo de crear una experiencia en torno a la celebración.
3. BucketGift pone a disposición su plataforma digital, para que todos los invitados puedan regalar una parte del regalo deseado al celebrado, acompañado de un mensaje personalizado que mantenga la emotividad del regalo.
4. Finalizada la celebración, BucketGift le entrega el dinero recaudado al celebrado para que cumpla con su regalo deseado.
5. Los regaladores recibirán una fotografía del celebrado disfrutando de su regalo, a modo de cerrar el ciclo materializando lo obsequiado, transformado en genuina alegría.

Adicionalmente, el agrupar a los invitados le permite al celebrado optar por un regalo de mayor índole, pudiendo realmente cumplir con algún deseo que ha no ha sido cumplido por diversas razones (endógenas y exógenas).

Los clientes de BucketGift son potencialmente cualquier persona que viva en Chile y desee realizar una celebración. Desde la perspectiva del regalador, debe ser parte de los invitados a alguna celebración en BucketGift.

1.3. PROBLEMAS DE LA SOLUCIÓN

Luego de los primeros 6 meses de operación, la tracción de los regaladores por parte de los celebrados se comprobó, con un 25.1% de los invitados (y no asistentes) que regalaron usando BucketGift. No obstante, la tracción de BucketGift por si solo hacia los Celebrados no se ha podido comprobar, pues solo 1 de los 7 celebrados ha sido orgánico y fue por haber participado como regalador en una celebración anterior. Ante esto se plantearon 3 hipótesis que atañen a la solución:

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 le regalen algo (Problema cultural).
4. Plataforma no goza de prueba social (“como nadie la usa, yo no la uso”)

El presente documento explorará las formas de atender este problema, partiendo por definir los objetivos generales y aquellos específicos, los que será atendidos en tesis paralelas, teniendo esta su foco desde la perspectiva de la innovación y el marketing.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. SOLUCIONES ACTUALES

En la actualidad, la manera que en que los consumidores compran regalos, no ha variado gravitantemente 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[6] (*e-commerce*), la experiencia de regalar y ser regalado ha permanecido prácticamente intacta y con ello los problemas derivados de la misma.

Los *retailers* han tomado medidas paliativas a algunos de estos problemas, por ejemplo:

- Internet: ayuda en el caso del tiempo que toma comprar un regalo, sin embargo, la logística del despacho de un regalo físico se convierte en un problema de espera y coordinación adicional.
- Tarjetas de regalo (*Gift Cards*): Soluciona el problema del tiempo en la compra del regalo por parte del invitado, pero se lo traspasa al celebrado, quien no necesariamente lo tiene para realizar la compra, perdiéndose muchas veces el dinero por el vencimiento de la tarjeta de regalo. El problema del asertividad lo soluciona parcialmente, puesto que queda ligado a una tienda en particular. Además, el regalo se vuelve transaccional y pierde emotividad[7].
- *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, siempre y cuando esté presente en la tienda que se adquirió el producto inicial. Al igual que el caso de las *Gift Cards*, si no se tiene el tiempo se pueden vencer los plazos y el celebrado se queda con un producto que no le sirve o que no le gusta[8].

[6] Centro Economía Digital CCS de Chile, (2018). *Tendencias Del Comercio Electrónico*, Recuperado de https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf, 19.
[7] Mayet, C. y Pine, K. J., (2010). *The Psychology of Gift Exchange*, 1-7.
[8] Mayet, C. y Pine, K. J., (2010). *The Psychology of Gift Exchange*, 1-7.

2.2. COMPETENCIA ACTUAL

En términos del análisis de la competencia directa se identificaron 4 empresas internacionales que poseen atributos y características similares a las de BucketGift. Pese a ello, ninguna de ellas crea una experiencia emotiva con sus usuarios, sean estos celebrados o regaladores, cosa que BucketGift realiza de manera muy personalizada.

	Fee	Token	Cumpliendo deseos	Regalos grupales	Regalo por dinero	"Gift fit"	Fetch	Alianzas B2B
BUCKET Gift	10% Buyer	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
leetchi	2-4% Celebrated	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓
plumfund	2,8% + US$0.30 Celebrated	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
myregistry.com	2,5% + US$5.00 Celebrated	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
giftsitter	1,8% + US$0,50 Celebrated	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓

Ilustración 1: Empresas de friend-funding y crowdfunding ad hoc disponibles en el mundo y sus principales prestaciones

leetchi

- Creada en 2009, es empresa francesa que fue adquirida por Crédit Mutuel Arkéa[9].
- 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 comisión 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 BucketGift.

[9] Arkea, (2019). *Payment Solution Provider*, Recuperado de https://www.arkea.com/banque/assurance/credit/mutuel/c_23147/en/presentation-de-leetchi-en-gb

- Creada en 2006 por 2 socios norteamericanos[10].
- 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 WebPay o PayPal del organizador.
- Comisión: desde 2.8% + $ 0.30 que se deduce del monto del regalo al celebrado.

- Creada en diciembre de 2005, MyRegistry.com en Estados Unidos[11].
- Propuesta de Valor: ofrece la capacidad de crear un registro centralizado para matrimonios, *baby shower*, cumpleaños, graduaciones, 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 una comisión 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.

[10] Plumfund, (2019), *About us.* Recuperado de https://www.plumfund.com/AboutUs
[11] MyRegistry, (2019), *About us.* Recuperado de https://www.myregistry.com/Info/AboutUs.aspx

- Creada en 2012 en Italia[12].
- 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 una comisión 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.

2.3. ESTÁNDARES DE CROWDFUNDING

El modelo de negocios de BucketGift, hasta diciembre 2018, se ha basado en cobrar una comisión de un 6,5% a los celebrados, esto es tomando como referencia la realidad de las empresas internacionales más populares (Tabla 1). No existen otros costos involucrados.

	#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**

Tabla-1.Estándares de comisión de sitios de Crowdfunding. El verdadero costo de las 7 plataformas más populares[13]

[12] WCAP, (2016). *Giftsitter*. Recuperado en https://www.wcap.tim.it/it/2016/06/giftsitter
[13] Fuente: https://blog.fundly.com/crowdfunding-fees/

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL (GRUPAL)

Construir una Startup que, desde idea a proyecto y posteriormente a *Startup*, logre crear y capturar el mercado chileno del regalo digital vía *friend-funding.*

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS (INDIVIDUALES)

El respectivo documento es de carácter individual y se enmarca dentro de un trabajo grupal. Son 3 tesis complementarias entre sí[14] y los objetivos específicos de cada una se muestran en la Ilustración 1:

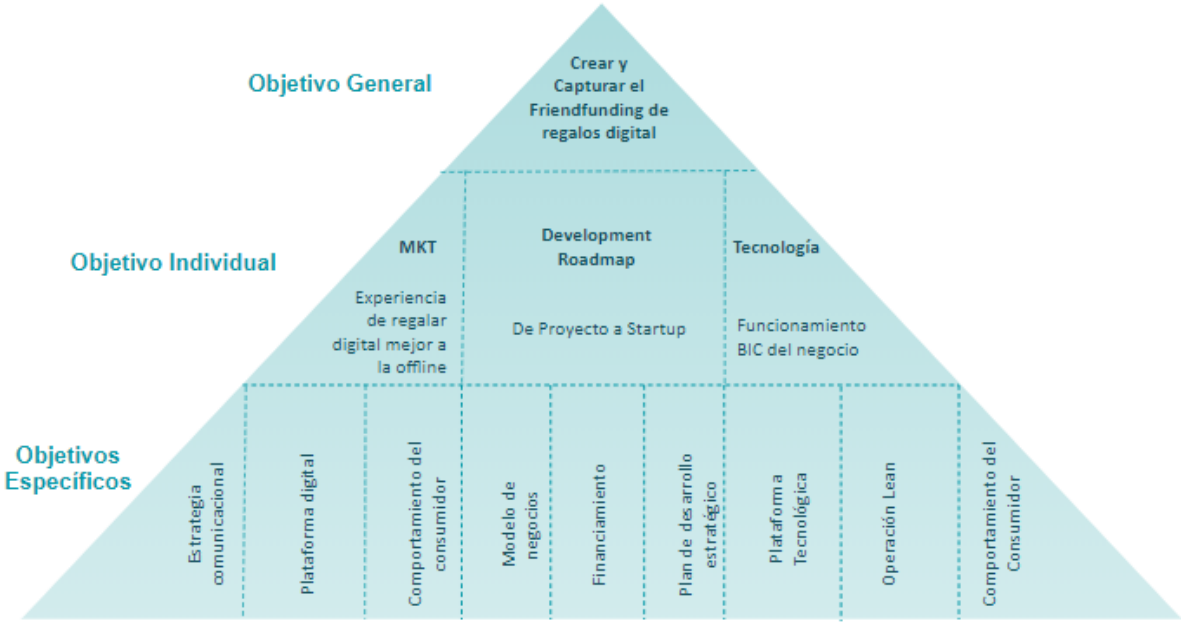


Ilustración 2: Pirámide estratégica BucketGift, Objetivo General, Individuales y Específicos

[14] Vial, M., (2019). *Modelos de Negocios y Financiamiento Aplicados al desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico BucketGift, La Nueva Forma de Regalar*, 49-98

Mahuzier, P. (2019). *Tecnología y Operación Lean para el Desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico BucketGift, la Nueva Forma de Regalar*, 52-85.

En lo que respecta a esta tesis, los objetivos específicos son los siguientes:

1. Validación de Hipótesis del Problema
    i. El celebrado quiere recibir regalos y que cumplan con sus expectativas.
    ii. Quien obsequia quiere dar un regalo que cumpla con las expectativas del celebrado.
    iii. Los invitados no tienen tiempo para hacer regalos, el proceso es trabado y trabajado, por lo que terminan no comprando o comprando a última hora un regalo comodín.
2. Creación de Estrategias Comunicacionales que den a conocer de forma correcta la Propuesta de Valor.
3. Encontrar los canales correctos
4. Crear una Plataforma Digital que sea capaz de Traccionar Celebrados y operar las celebraciones.
5. Entender el Comportamiento de Celebrados y Usuarios y construir/mejorar la solución en base a las evidencias y aprendizajes.
6. Validar las Hipótesis de No tracción de Celebrados de la Solución inicial.

Por su parte y en breve, la tesis de Matías Vial desarrollará la problemática desde la mirada del funcionamiento de la empresa, su financiamiento y potencial expansión, velando siempre por la viabilidad económica del proyecto.

A su vez Pedro Mahuzier desplegará en su tesis el funcionamiento tecnológico de BucketGift, basándose en herramientas ágiles que permitan un real escalamiento futuro, balanceando en estas etapas tempranas la inversión tecnológica necesaria con los modelos Mago de Oz[15] que permitan probar cada una de las hipótesis.

[15] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 118-122.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para efectos de esta Actividad de Graduación se planteará el modelo de comunicación de la propuesta de valor, la plataforma digital requerida y el entendimiento y construcción de estos basados en el comportamiento de los usuarios. Con ellos se espera pasar la solución de idea a proyecto (Producto Mínimo Viable o PMV) y luego de proyecto a *Startup*.

La primera parte de BucketGift (idea a proyecto) se realizó dentro de la metodología impartida curso i-Lab del Magister de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el que se utilizó como incubadora para generar tracción de regaladores a las celebraciones. La fundamentación teórica es basada en herramientas de innovación Lean y emprendimiento basado en evidencia de 4 autores: Maura A[16] y Ries E[17] y Osterwalder A.[18]. Ellos, en la última década, recogieron las mejores prácticas y elementos del estado del arte más los de su propia experiencia para ir transformando este conocimiento en un método de aprendizaje liviano, sencillo, ágil y efectivo para desarrollar *startups*. La fórmula en común para formar *startups* y hacerlas crecer/escalar es el levantar hipótesis, crear elementos que permitan validarlas o refutarlas, obtener aprendizaje y pivotear o crear nuevamente basado en la evidencia.

Acompañando la metodología se encuentra la bibliografía *ad-hoc* a la problemática en la interacción entre celebrados y regaladores, debidamente indicada al inicio de este documento.

[16] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.
[17] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.
[18] Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*, 1st Edition. NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc. Osterwalder, A. *et al* (2014). *Value Proposition Design*. 1st Edition. NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.

4.1. MODELO DE NEGOCIOS Y PROPUESTA DE VALOR

CANVAS

El Modelo de Negocios Canvas[19] 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.

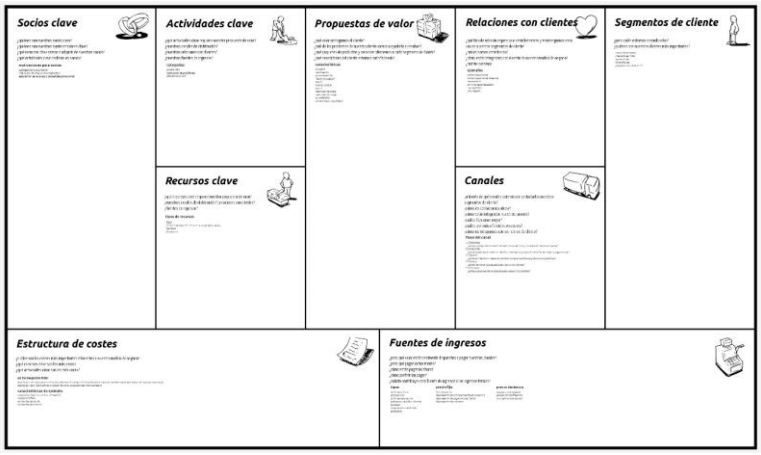


Ilustración 3:Modelo de Negocios CANVAS, de Alex Osterwalder.

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, infraestructuras y viabilidad económica.

Pocos años después de haber descrito este mundialmente conocido modelo, Osterwalder evoluciona en su propio método y propone la Propuesta de Valor Canvas[20] en el propone en contraposición de las necesidades de los clientes con la propuesta de valor. Es una herramienta visual que permite definir (o ajustar) la propuesta de valor por medio de la

[19] Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*, 1st Edition. NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.

[20] Osterwalder, A. *et al* (2014). *Value Proposition Design*. 1st Edition. NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.

conexión de las necesidades y deseos del cliente con la propuesta de valor del emprendimiento que consta de dos partes:

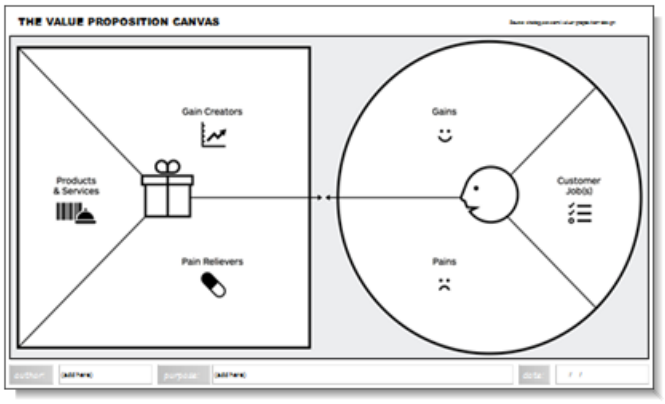


Ilustración 4:Propuesta de Valor CANVAS, de Alex Osterwalder

- **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.

4.2. ERIC RIES PROPONE EL MÉTODO LEAN STARTUP

El término *Lean Startup* (Empresas Emergentes Ágiles en español) fue acuñado por el emprendedor y autor norteamericano Eric Ries en su libro *The Lean Startup*[21]. 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

[21] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.

base de clientes, sin necesitar gran cantidad de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

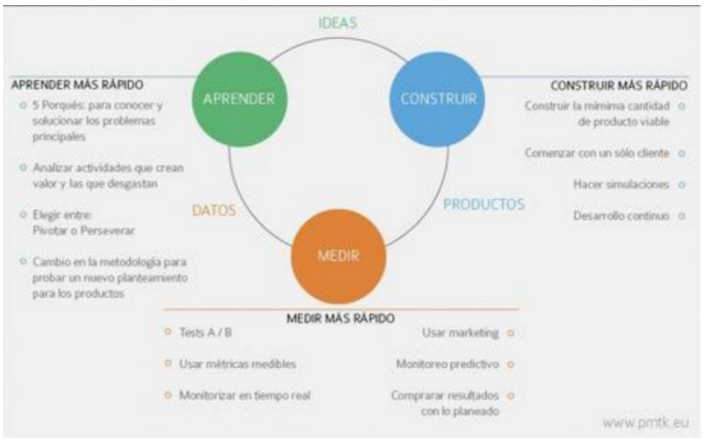


Ilustración 5:Modelo Lean Startup, Eric Ries

El método *Lean Startup* es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *startup* 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.

4.3. EL RUNNING LEAN, DE ASH MAURA

Ash Maura que fusiona los modelos anteriores y propone una metodología Running Lean en 2010, a través del mundialmente conocidos "Método Lean Canvas"[22].

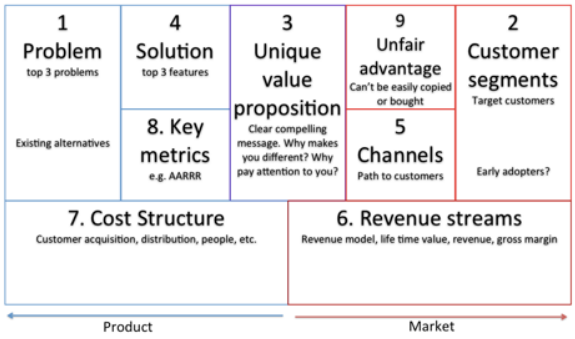


Ilustración 6:Modelo Lean Canvas, de Ash Maura

Propuesto en el libro "*Running Lean*", el *Lean Canvas* es una herramienta de visualización de modelos de negocio que aúna elementos del *Business Model*[23] y del *Lean Startup*[24] , dando así un salto cualitativo en la manera de entender como una *Startup* 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 transformándose en *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 una 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

[22] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.
[23] Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation*, 1st Edition. NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.
[24] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.

- Optimizar y mejorar cuanto antes todo lo que esté funcionando
- Pivotar también con rapidez todo aquello que no esté dando resultados

Así, para efectos de validar las hipótesis, entender el Comportamiento del Consumidor, desarrollar la estrategia de BucketGift y la Plataforma digital, se utilizarán los métodos: Running Lean[25], Lean Startup y Business Model Canvas.

[25] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.

5. 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:

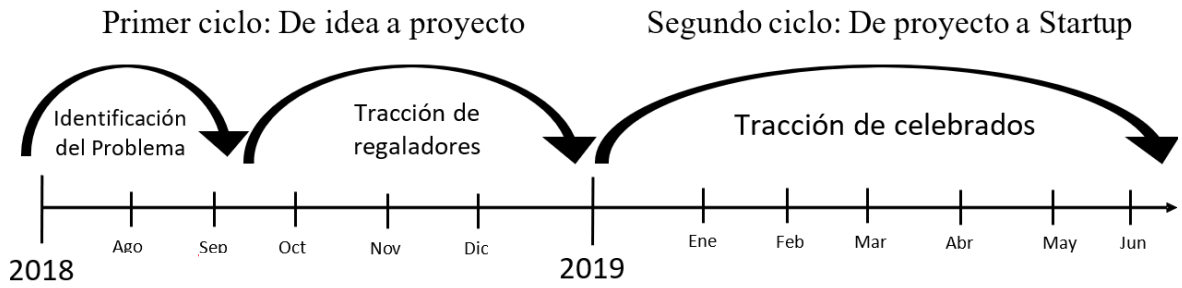


Ilustración 7:Esquema desarrollo BucketGift

Como se puede ver en la Ilustración 77, 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. Este proceso se itera en indefinidos ciclos hasta que se logra un Producto Mínimo Viable.
- El segundo ciclo tiene por objetivo probar la tracción de BucketGift hacia los celebrados, ya sea con el Producto Mínimo Viable o avanzando hasta la etapa de prototipo. Esto se hace también en los ciclos que sea necesario, modificando variables como los mensajes y/o los canales usados, registrando los aprendizajes y volviendo a iterar.

5.1. PREÁMBULO - HACIENDO UN POCO DE HISTORIA

Durante el primer semestre de 2018, anterior al curso iLab[26] (2do semestre 2018), el mismo grupo de personas que componemos BucketGift, habíamos desarrollado una iniciativa que era altamente atractiva en potencial de mercado, pero muy poco viable en el corto plazo. Para efectos de poder aprovechar el curso iLab y la Actividad de Graduación como una incubadora, decidimos pivotear totalmente y poder desarrollar el proceso de creación, medición y aprendizaje de un negocio, de acuerdo al modelo de *Lean Startup*[27] y lo aprendido a lo largo del magister.

En este pivoteo de proyecto nace la idea de poder satisfacer un recurrente problema que tenemos todos los que somos celebrados o invitados en un cumpleaños; el cómo facilitar el proceso y la experiencia de hacerlo y quedar ambas partes satisfechas.

Al comienzo esta idea la denominamos "Quedo Como Rey", frase muy arraigada en la cultura popular chilena, que ocurre cuando se hace un regalo a otro que cumple o sobrepasa las expectativas de quien lo recibe. 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 que nuestro negocio se acercaba más el de cumplir con una canasta de deseos (*Bucket List* en inglés). Eso nos llevó a cambiar el nombre por el de "BucketGift".

Fue también el momento de definir las 3 hipótesis del problema a probar:

- Hipótesis 1: La gente desea realizar regalos asertivos.
- Hipótesis 2: La gente no tiene tiempo para comprar regalos.
- Hipótesis 3: El celebrado cada vez recibe menos regalos o queda disconforme con ellos.

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 la Actividad de

[26] Curso perteneciente al Magister de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile
[27] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.

Graduación nos enfocamos en desarrollar una estrategia para capturar y probar tracción de nuevos cumpleañeros o celebrados por parte de BucketGift.

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

5.2. 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[28]. 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 los problemas que genera la dinámica de regalar, en donde no estaba claro y tampoco era evidente, que nuestra idea fuera a solucionar. Se aprovechamos así el curso iLab como incubadora para aplicar los distintos modelos de creación y desarrollo de *Startups*, los que describiremos a lo largo de este documento.

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

5.2.1. MES 1 y 2, AGOSTO A SEPTIEMBRE DE 2018

Nos planteamos las hipótesis del problema antes mencionadas definimos objetivos y acciones a realizar durante agosto 2018 para validarlas:

[28] Curso perteneciente al Magister de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

A) CREAR:

- Aplicar las entrevistas del Problema según Running Lean[29]
- Desarrollar el *VP Canvas, Pains & Gains* y *Lean Canvas* (Se muestra en Capítulo 2)
- Desarrollar el *Customer Journey*
- Desarrollar una página web
- Tener al menos 1 celebrado y la primera venta.
    - Probar tracción de Celebrados a sus invitados como regaladores.

B) MEDIR:

En el caso del producto mínimo viable (PMV) logrado, obtuvimos dentro de nuestra propia red de contactos una celebrada (la celebración de 40 años de María Jesús Vial) que estaba dispuesta a probar BucketGift.

- 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 aprobada 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 lista de invitados una invitación a sumarse al sueño-deseo de la cumpleañera, junto con la posibilidad de dejar un saludo a través de BucketGift.

C) APRENDER

De las entrevistas del problema descubrimos que:

- La variable tiempo es el problema transversal de todos los entrevistados
- Los problemas asociados al regalar tienen un sesgo de género: 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.

[29] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 115-129

- 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.

También otros aspectos nos dejaron aprendizajes e interrogantes:

- El concepto es potente, pero falta validar cuánto realmente está dispuesta a pagar la gente por esto y cuántos están dispuestos a usarlo.
- BucketGift debe hacerse cargo de la experiencia de la semana previa al cumpleaños, a través de mensajería de texto, WhatsApp, memes a los potenciales regaladores.
- No queda 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 nuestra propuesta de valor de una canasta con los deseos para el día de cumpleaños u otra celebración importante.

Finalmente, los acuerdos y tareas definidas como importantes para el siguiente ciclo fueron:

- Contactar a un cumpleañero. Haríamos campaña de 2 cumpleaños, para medir tracción de regaladores, pero no de nuevos cumpleañeros a la plataforma.
- Definir los "Términos de Acuerdo" de BucketGift
- Generar campaña publicitaria vía WhatsApp a los regaladores potenciales de los cumpleañeros inscritos.
- Realizar "Meme" con información del BucketGift deseado por el cumpleañero y datos para transferencia vía sistema de pago Mach[30].
- Cumpleañero prepara video o foto saludo con su BucketGift y datos de pago vía el sistema de Pago Mach.

[30] Aplicación para pago entre celulares y/o contactos. Recuperado de www.mach.cl

- 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 cumpleañero de lo recibido.

5.2.2. MES 3, OCTUBRE 2018

A. CREAR

- Probar el PMV y las hipótesis del problema con 2 celebraciones.
- Mejorar el sitio web para crear confianza en el mensaje y la experiencia.
- Automatizar la mayor cantidad de procesos de back-office.

B. MEDIR

Los resultados de las 2 celebraciones desarrolladas durante septiembre, junto con las entrevistas de la solución que les hicimos a las celebradas, 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.

C. APRENDER

- Se corroboraron las 3 hipótesis del problema:
  - Los regaladores tienen dificultades para hacer regalos asertivos
  - Los regaladores no tienen tiempo para comprar regalos o compran a última hora.
  - Los celebrados reciben cada vez menos regalos o quedan disconforme con ellos.

La entrevista de la solución entrega puntos sobre los que se debe aprender y/o mejorar:

- La confianza es un gran tema en la cultura chilena. No se confía en ningún sitio web, menos para dejar un aporte económico. Se requiere mejorar el aspecto y sentir de la página web, además de generar estrategias que dieran certezas a los potenciales regaladores.
- Las personas solo regalan cuando existe una celebración de por medio.
- La cercanía que BucketGift pueda dar durante todo el proceso al regalador y al regalado es altamente valorado.
- Es muy importante que el celebrado pueda generar una comunicación con sus invitados contando su deseo e invitándolos a hacerlo a través de BucketGift, por ejemplo, a través de un video.
- El proceso de regalar a través de BucketGift es "bala de plata", por cuanto quien entra al sitio lo hace una vez, por lo que hay que asegurarse que pueda regalar exitosamente.
- La transferencia de los aportes debía ser un proceso más expedito, más simple y con más alternativas de pago.
- Falta un componente de emotividad desde el regalador al regalado; esto es algo deseado también por el mismo celebrado.
- Se estaba tratando de predeterminar los regalos o deseos y más bien, lo que se requiere es la necesidad de personalizarlos, es decir, cada celebrado poder elegir el suyo. De todas formas, lo de predeterminación es muy interesante, pero requiere de un desarrollo más sofisticado que no se descarta posteriormente.
- Hay que hacer pruebas AB *(AB-testing)*, invertir en *adwords*, Facebook e Instagram.
- Buena parte de los procesos de *Backoffice* son manuales, lo que hace la experiencia de compra un proceso lento y complejo, impidiendo el escalamiento.
- Se hace necesario pensar en regalos más baratos, dado que los planteados por los celebrados quedaron muy por sobre el monto de los regalos recibidos.
- Aún hay mucho valor oculto en la interacción de BucketGift con celebrados y regaladores. Se debe mejorar el acercamiento.
- BucketGift debe asociarse con empresas para efectos de poder adquirir los productos, pero en el proceso de PMV se le entregaría los aportes económicos recibidos al celebrado, vía transferencia.

- El proceso de traspaso bancario resulta un engorroso y no se otorgan otras opciones de pago, por lo tanto, las cuales se deben explorar.
- 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 deben ser entregados al celebrado antes de formalizar la relación de trabajo con ellos.
- La recepción de los contactos resulta ser engorroso (Excel o datos por WhatsApp). Se debe buscar manera de estandarizar.
- Generar una experiencia de avance de los regalos recibidos para el celebrado y como campaña para animar a los invitados que aún no han regalado.
- Ser prolijo, muy claros y ágiles con los regaladores en cuanto a confirmarles que la correcta recepción de su regalo.
- Cada regalo recibido debe ser enviado inmediatamente al celebrado junto al mensaje que dejó el regalador. Esto genera una experiencia de celebración muy positiva.
- Al final del proceso, hay que obtener información relevante, para lo cual era necesario adjuntar una encuesta al regalador.

Las tareas y actividades que se requieren hacer quedaron definidas como:

- Entender resultados y medir más aspecto:
    - Porcentaje de regaladores convertidos
    - *Solution interview* cumpleañeros
    - Encuesta 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*
- Probar tracción de nuevos cumpleañeros. Empezar a probar este experimento que se había pospuesto, tal como se explicó al inicio → Campaña Marketing

5.2.3. MES 4, NOVIEMBRE 2018

A. CREAR

- Mejorar proceso de pago
- Incorporación de Mercado Pago. Mayor confianza y facilidades de pago a usuarios.
- Incorporación moneda de cambio HappyCoins, común para todas las celebraciones.
- 60% de los mensajes que antes eran manuales pasaron a ser automáticos.
- Generación de tracción de nuevos celebrados con sistema de acompañamiento más claro y cercano que facilite el proceso de definición de regalo
- Campaña de Marketing Digital,

B. MEDIR

- Campaña online que significó 200.000 interacciones. Ninguna de ellas se transformó en un nuevo celebrado.
- Gracias al "boca a boca" BucketGift ha recibido nuevos celebrados interesados.

C. APRENDER

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

5.2.4. MES 5, DICIEMBRE 2018

A. CREAR

- Celebración para 2 nuevos cumpleañeros

    - Asesorarlos respecto del tipo de deseo y precio sugerido del regalo según número de invitados para tener mayores probabilidades de que fuesen totalmente financiados por sus invitados
    - Enfocarse más en la experiencia de los regaladores y del celebrado.
- Presentación para inversionistas ficticios en concurso DemoDay iLab 2018[31].

B. MEDIR

- Los celebrados decidieron recibir un objeto por sobre una experiencia (PlayStation 4 y el otro por un Scooter Eléctrico)
- Ambos compañeros lograron acercarse bastante a sus deseos con los aportes recibidos logrando materializar lo que habían definido como deseos.
- BucketGift logró el 3er lugar de los 7 proyectos en competencia en el DemoDay iLab.

C. APRENDER

- PMV ha permitido generar métricas relevantes y probar que existe tracción de regaladores hacia el celebrado.
- La idea ya está en etapa de proyecto, por lo que se puede avanzar a crear una *startup*.
- Existe una oportunidad para diversificar BucketGift al ámbito social, considerando que la filantropía en un tema que ha ido adquiriendo relevancia no solo en el mundo anglosajón, sino 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 cumpleañeros, como que los cumpleañeros 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.

[31] MIUC, (2018). *Demoday*. Recuperado de https://escueladeadministracion.uc.cl/zenda-gano-el-demoday-2018-en-el-magister-en-innovacion-uc/

Respecto al Demoday iLab 2018 se obtuvieron los siguientes aprendizajes:

- Se puso a prueba el pitch de BucketGift, su propuesta de valor y se levantó un stand con buena imagen que generó importante presencia de marca.
- La retroalimentación dada tenía en lo positivo el haber tenido a la fecha una demostración clara de nuestras hipótesis y haber logrado con un PMV más de $600.000 vendidos en regalos para a celebrados, en solo 4 celebraciones.

5.2.5. RESULTADOS PRIMER CICLO

BucketGift inicia formalmente sus operaciones en septiembre de 2018. En octubre de ese mismo año tiene sus primeros dos celebrados inscritos en la plataforma, los que subirán hasta 6 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)

Tasa de Regaladores: 22,9%

CAC[32]: $22.358

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

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

Regalo Promedio: $13.600

LTV[33] (2 años): $32.878

[32] CAC: Costo de adquisición de un cliente
[33] LTV: Valor otorgado por cliente durante su vida. Del inglés *Life Time Value*

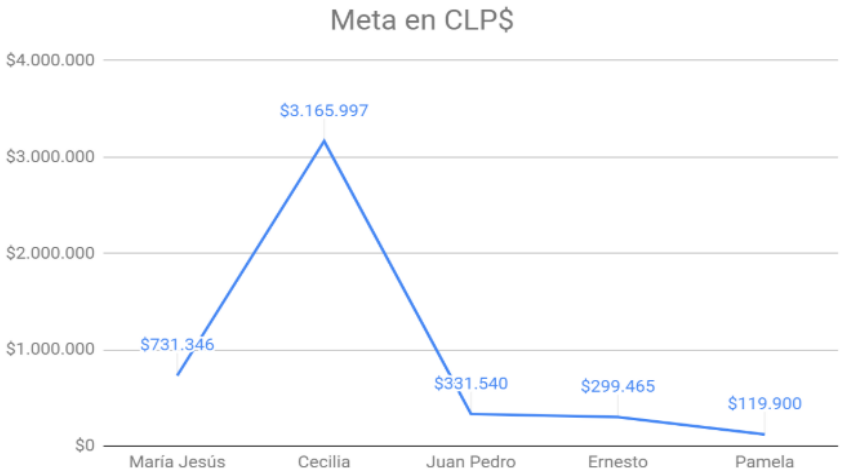


Ilustración 8: Meta en dinero de regalo elegido por cada celebrado

Ilustración 9: Porcentaje de cumplimiento de metas de cada regalo por celebrado

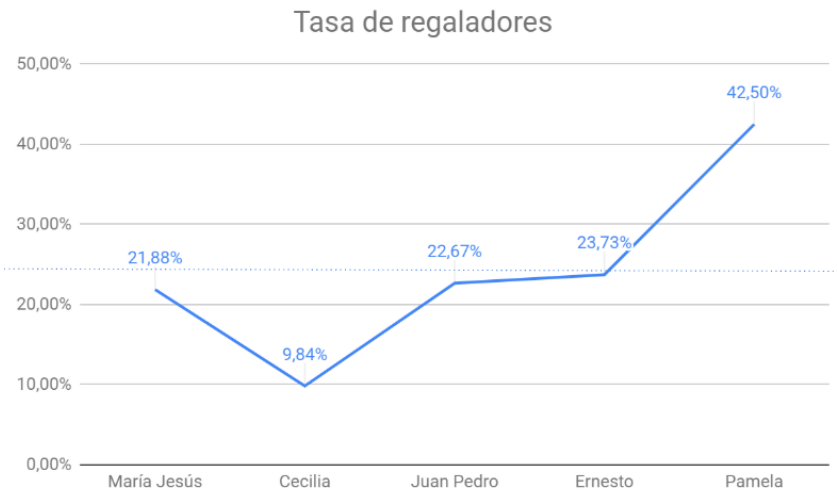


Ilustración 10: Porcentaje de invitados que regalaron usando BucketGift

Los resultados a la fecha son considerados positivos, considerando que se trata de un producto mínimo viable de muy pocos meses. La ilustración 8 y 9 nos muestra cómo se fueron ajustando a la realidad las metas posibles a alcanzar con motivo de la celebración de cumpleaños hasta montos alcanzables e incluso superables. Por su parte la tasa de regaladores mejoró conforme se incorporaron las mejoras aprendidas de cada uno de los ciclos anteriores, sobre todo las que respectan a la forma de comunicar. Finalmente, otras variables como la temprana inscripción de celebrados, la tracción generada por los celebrados a sus regaladores y un LTV mayor al Costo de Adquisición de Cliente (CAC) en un 47%, hacen de BucketGift un proyecto que cumple con todos los requisitos para pasar a la siguiente etapa, ser una *Startup*.

5.3. SEGUNDO CICLO - ENERO A JUNIO 2019: DE PROYECTO A STARTUP

Esta segunda parte, desarrollada durante el año 2019, se enfocará en probar que hay tracción de BucketGift hacia los celebrados, quienes son 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 se debiese enfrentar la situación de pivotear o cerrar.

Durante el primer ciclo no hubo inscripciones orgánicas a la plataforma, esto es, personas que no tengan ningún tipo de relación con los fundadores de BucketGift. Ante esto se plantean 4 hipótesis del por qué la solución BucketGift no fue capaz de conseguir conversiones.

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 le regalen algo (Problema cultural).
4. Plataforma no goza de prueba social (“como nadie la usa, yo no la uso”)

En los próximos capítulos se abarcarán estas hipótesis de la solución, así como las del problema, desde el prisma del Marketing en emprendimientos tecnológicos.

6. MARKETING APLICADO EN EMPRENDIMIENTO TECNOLOGICO BUCKET GIFT

En las siguientes secciones se estudiarán y validarán las hipótesis del problema y de la solución desde la mirada del marketing para *startups*, revisando lo creado en el primer ciclo y sus aprendizajes, así como la construcción de las actividades del segundo ciclo que permitan generar tracción orgánica hacia BucketGift.

Las áreas de exploración, construcción y análisis en materias de marketing en BucketGift son 3:

1. Plataforma digital
2. Estrategia Comunicacional
3. Comportamiento del Consumidor

6.1. PLATAFORMA DIGITAL

La plataforma digital de BucketGift, www.bucketgift.cl, ha sido la cara visible de la propuesta de valor y su funcionamiento. Partiendo desde un PMV hasta una versión profesional, el sitio ha tenido 6 versiones, las cuales se presentan a continuación, junto con sus creaciones, resultados y aprendizajes.

6.1.1. V1.0: PRESENTANDO BUCKETGIFT Y BÚSQUEDA DE CAMBIO CULTURAL

A. CREAR

BucketGift nace esencialmente como un proyecto que busca cambiar el paradigma de que los regalos de cumpleaños tienen que ser un dolor de cabeza para quien regala, como también para quien los recibe, conforme a las hipótesis mencionadas en el ciclo 1.

En materia de comunicación, existe evidentemente el tremendo desafío que significa el generar conciencia en los consumidores acerca de una marca, empresa, producto o servicio. Sin embargo, cuando se ingresa a un "océano azul"[34], tal y como lo hizo BucketGift, el desafío es aún mayor, pues hay que dar a conocer una nueva propuesta de valor, encantar con la misma y en este caso, generar además un cambio en un comportamiento milenario de las personas.

Por su parte, la propuesta de valor es distinta para quien regala, como para quien es regalado. Para agosto de 2018 se definieron de la siguiente forma:

a) **Regalado/Celebrado**: No pidas más deseos, Vívelos con BucketGift (Ilustración 11)
b) **Regalador/Invitado**: Sigue comprando (regalos) a última hora, pero sin correr (Ilustración 12)

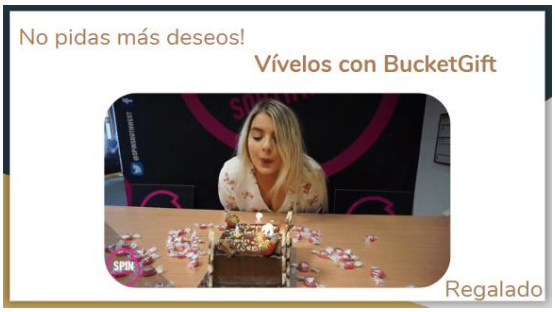


Ilustración 11: Propuesta de Valor para el Regalado/Celebrado

Ilustración 12: Propuesta de Valor para el Regalador/Invitado

Con las propuestas de valor anteriores, en septiembre de 2018 ve la luz el primer portal de BucketGift (ilustración 13), bajo el alero de un Producto Mínimo Viable basado en la plataforma WIX[35] y el modelo Mago de Oz.

[34] W. Chan Kim y Renée Mauborgne, (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Reed Elsevier Inc, EEUU.
[35] Plataforma que permite generar fácilmente páginas web en base a plantillas preestablecidas. Recuperado de www.wix.com.

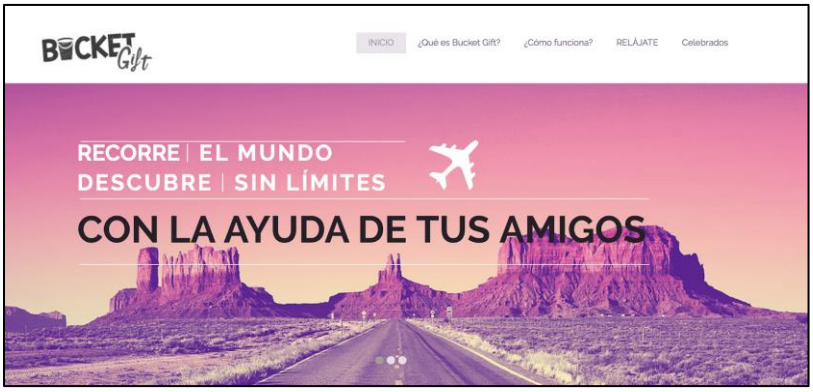


Ilustración 13: Página de Inicio del primer portal de BucketGift. Septiembre 2018

En esta primera ocasión y, en función de la propuesta de valor del celebrado como fundamental para esta etapa inicial, el eslogan escogido fue "**Recorre el Mundo, Descubre sin Límites, Con la ayuda de tus amigos**".

Adicionalmente, se ofrecían atractivos regalos para ser elegidos por el celebrado, así como la opción de elegir un regalo personalizado. (Ilustración 14 y 15)

Ilustración 14: Opciones de regalo enviada a celebrados por correo electrónico

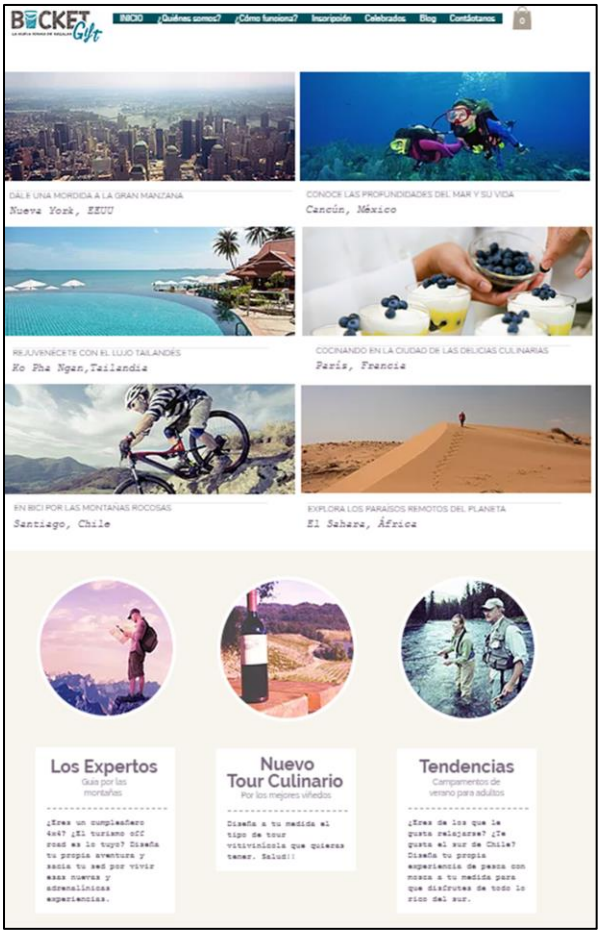


Ilustración 15: Opciones de regalo en el sitio web de BucketGift en septiembre 2018

B. MEDIR

El sitio web fue únicamente conocido a través de las redes sociales de los 3 socios fundadores, a través de comunicación que se puede ver en la sección Comunicación Estratégica.

Los resultados fueron los siguientes:

- 227 ingresos al sitio web
- 1 inscrito

Alrededor del 10% de los personas expuestas a la comunicación entraron al sitio web, siendo un positivo resultado inesperado la persona inscrita.

C. APRENDER

Esta primera iteración del sitio web dejó al descubierto los primeros Insights clave para los usuarios, rescatados principalmente de las entrevistas a los usuarios.

- Al tener interacciones de dinero, una página web del estilo PMV no genera confianza. Se debe hacer un esfuerzo por tener una apariencia que genere más confianza.
- El eslogan ocupado y la comunicación del sitio no explicaban de manera fácil y auto explicativa las propuestas de valor.
- No se ve el beneficio de BucketGift por sobre hacer una colecta privada.
- Los regalos elegidos son muy elevados para que se transformen en realidad en una fecha como el cumpleaños.
- Aun así, la asociación del sitio web y BucketGift con el cumpleaños, no era directa.
- Al ser los primeros contactos parte de las redes sociales de los fundadores, hubo oportunidad de explicar de mejor manera BucketGift. Rápidamente se manifestó un sesgo negativo a la posibilidad de "regalar dinero" por parte de los invitados; mientras que los celebrados indicaron que les da pudor indicar que es lo que desean como regalo para su cumpleaños.
- La generación Y (*Millennials*) se mostraron más abiertos a decir que quieren como regalo y a regalar dinero, entendiendo la conveniencia que les genera.
- A pesar del punto anterior, nuestra inscrita fue una mujer que cumpliría 40 años en las próximas 2 semanas.

Así, en el siguiente ciclo, se abordarán las formas de lograr entendimiento de BucketGift por parte de los usuarios, generar confianza y conocer las primeras interacciones de un celebrado de verdad.

6.1.2. V1.1 PRIMER CASO REAL – PRUEBA DE PROPUESTA DE VALOR Y TRACCIÓN DE CELEBRADO A REGALADOR

A. CREAR

La primera inscripción suponía un gran desafío, el probar que un celebrado es capaz de generar tracción en sus invitados para que le regalen usando BucketGift. Adicionalmente nos entregaría valiosa información respecto a que ocurre en la realidad de la dinámica de regalar según las 3 hipótesis del problema.

Así fue como creamos el primer perfil de un celebrado en BucketGift, usando como identificador, el nombre de pila de la celebrada, a modo que los invitados pudieran asociar y llegar rápidamente al sitio web: www.bucketgift.cl/Jesus. Adicionalmente se podía llegar a través del menú del sitio en la sección "Celebrados".

Uno de los aprendizajes de la "Entrevista del Problema"[36] es que los invitados y celebrados ven de mal gusto regalar dinero. Por esta razón tomamos la determinación de que el regalo de Jesús, al tratarse de un viaje, lo llevaríamos a Kilómetros a una razón de $77 pesos cada uno. De esta forma, invitados regalarían algo más tangible como los kilómetros, acercando con ellos a la celebrada a su destino. De igual manera, la celebrada al recibir sus kilómetros de regalo lograría una directa conexión con su regalo deseado, sintiéndose más cerca.

Como se puede apreciar en la ilustración 16, utilizamos una foto de la celebrada para generar una rápida asociación y empatía con los invitados, usando elementos de diseño que aluden a la celebración. En igual relevancia se muestra cuál es el regalo que la celebrada desea. Sobre las fotografías se incluyó una barra de progreso, para que los invitados y la misma celebrada sepa en todo momento cuántos kilómetros llevaba acumulados. Esta barra estratégicamente nunca estuvo en cero, para que quienes ingresaban de los primeros, vean que BucketGift

[36] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.

funciona y alguien antes ya había comprado KM de manera exitosa. El valor de los kilómetros estaba informado en un segundo plano en el perfil del celebrado y para comprarlos se tenía que realizar una transferencia bancaria. Los datos se indicaban en el mismo perfil del cumpleañero y no existía un mínimo o máximo para comprar/regalar.

Finalmente, a modo de dar cercanía entre regaladores y celebrado, así como humanizar el regalo para que no se interprete como transaccional, se agregó un campo donde cada regalador al comprar los Kilómetros podía dejar un mensaje personalizado de cumpleaños y su firma, el cual recibiría la cumpleañera junto con los KMs regalados.

Ilustración 16: Primer Perfil de Celebrado en BucketGift

B. <u>MEDIR</u>

Los resultados de esta primera celebración son los siguientes:

- Invitados: 32
- Regalos: 7

- Regaladores (6 compraron en pareja): 13
- Tasa regaladores (7/32): 21.9%
- Porcentaje alcanzado de la meta del regalo: 27.2%
- Monto vendido: $198.650.-
- Monto regalo promedio: $28.379.- (127% más que promedio chileno)
- Regalos comprados el mismo día o el día posterior a la celebración: 80%

C. APRENDER

El primer ciclo de un celebrado terminó con números que son similares a las de celebraciones tradicionales, donde el 25% de las personas llegan con regalos, en su gran mayoría representando a 2 personas (regalo de pareja). En el caso de BucketGift la tasa de 21.9% es suficiente para demostrar que existe una tracción del celebrado a sus invitados para que regalen vía BucketGift. Por otro lado, el regalo promedio fue 127% más alto que el promedio chileno, esbozándose que al parecer con BucketGift la gente está dispuesta a gastar más en regalar.

De la entrevista de la solución hecha a la celebrada según pauta de Running Lean[37] (Anexo 2) es posible extraer que la página web por sí sola no fue capaz de generar la confianza necesaria para lograr la venta. Tal como menciona Jesús "*Todos mis invitados me llamaron preguntándome si esto era real o trucho*", lo que sugiere rápidos cambios, tanto en diseño como en funcionalidad que permitan al sitio por si solo mostrarse como una opción real y confiable a la hora de regalar. Uno de los cambios más tangibles era que para comprar los KMs de regalo, había que realizar una transferencia, cuando regularmente los comercios electrónicos tienen métodos de pago incorporados.

Respecto al aprendizaje en las 3 hipótesis del problema planteadas, hubo claros *insights* para la hipótesis 2 (No tengo tiempo para comprar los regalos o los compro a última hora), dado

[37] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.

que el 80% de los regaladores a través de BucketGift compraron el regalo el mismo día de la celebración, concentrándose en las horas previas de la citación o incluso de manera posterior.

Para el siguiente ciclo se incorporarán nuevos elementos que otorgarán credibilidad al sitio, eliminando a su vez la transferencia electrónica, por ser poco común en la manera de pagar en internet, pero si conocidamente usada para realizar estafas.

6.1.3. V1.2 RÁPIDAS MEJORAS PARA PROBAR EN 2DO CASO REAL.

A. CREAR

La segunda inscripción en BucketGift se dio a pocas semanas de la primera, lo que dejó un estrecho margen para generar cambios que arreglen o mejoren los procesos que aparecieron como barreras.

a) Para complementar lo anterior, se creó un proceso de pago, con bolsas de kilómetros para comprar y carrito de compras para acercar la experiencia a los comercios electrónicos tradicionales. Las bolsas de kilómetro se ofrecían en el mismo perfil de la celebrada en la página web, tal como muestra la ilustración 17 y el carrito en su propia sección (ilustración 18).

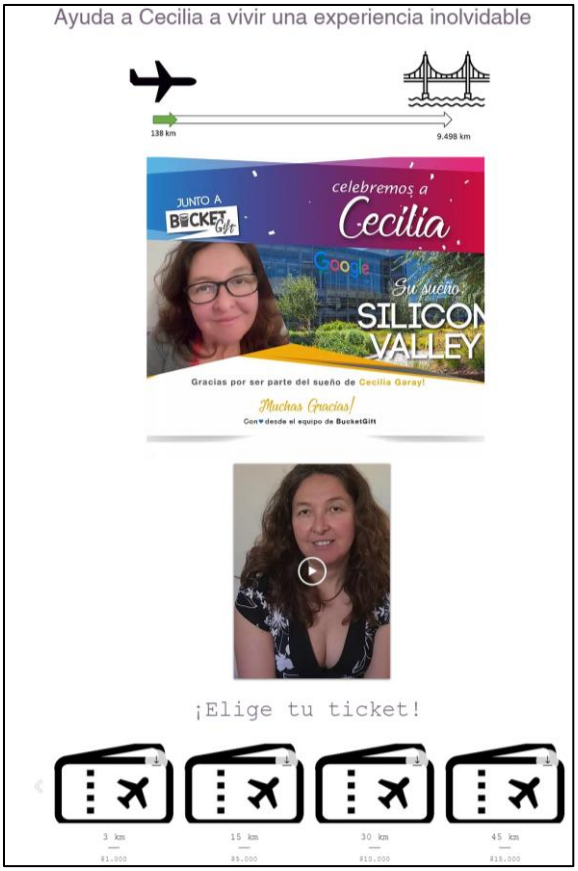


Ilustración 17: Perfil segundo Celebrado en BucketGift

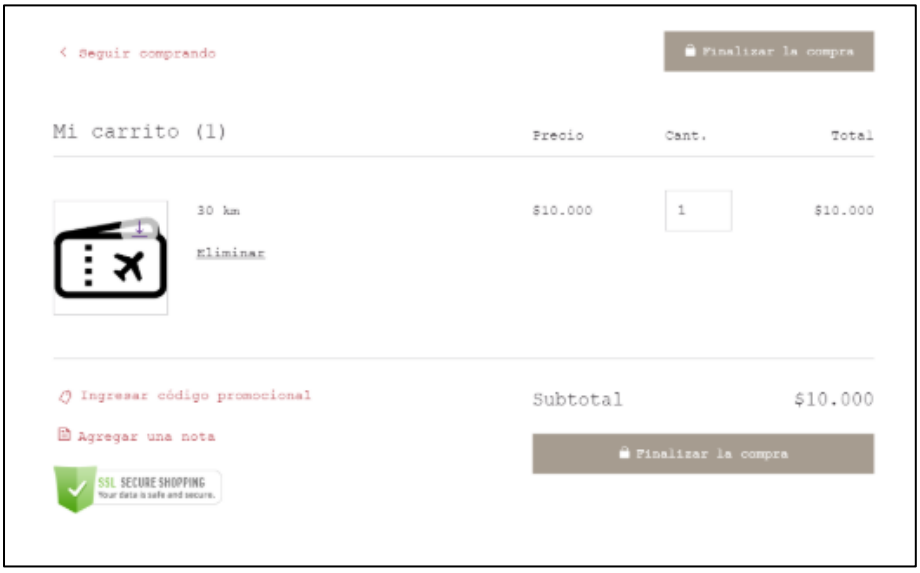


Ilustración 18: Sección Carrito de Compras en BucketGift

b) Se incluyó además Mercado Pago[38] como sistema de pago integrado a la página para reemplazar las transferencias bancarias (Ilustración 19).

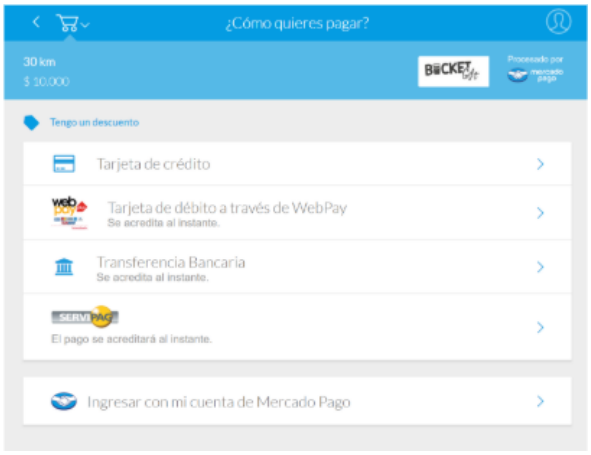


Ilustración 19: Métodos de Pago Electrónicos disponibles en BucketGift

c) Se incluyó la automatización del *voucher* de pago, el cual llegaba desde el sitio web al correo electrónico del regalador al momento de completar la compra (ilustración 20). Esto incluía el mensaje en el mismo sitio web indicando que la operación se había realizado exitosamente.

Ilustración 20: Comprobante de compra automático de BucketGift

[38] https://www.mercadopago.cl/

d) Para aumentar los niveles de confianza, solicitamos a la celebrada si podía grabar un video para que sus invitados la vieran y supieran que efectivamente ella estaba inscrita en BucketGift y no era una estafa. Este video se puede apreciar en el perfil de la celebrada (ilustración 17).

B. MEDIR

- Invitados: 61
- Regalos: 6
- Regaladores (5 compraron en pareja): 11
- Tasa regaladores (6/61): 9.8% (Menos de la mitad que celebración anterior).
- Porcentaje alcanzado de la meta del regalo: 1.5%
- Monto vendido: $46.000.-
- Monto regalo promedio: $7.667.- (39% inferior al promedio chileno)

C. APRENDER

Esta segunda celebración en BucketGift vino a revelar una serie de nuevas situaciones y a reforzar otras, sobre todo lo desconfiada que es la sociedad chilena ante nuevos servicios digitales.

- Sigue la desconfianza: Dentro de las Insights obtenidos en la entrevista de la solución (Anexo 2), la celebrada comenta que "*hubo problemas en desconfianza. Preguntas como ¿Me clonarán la tarjeta? ¿será de verdad?"*, "*la gente no conocía y desconfiaba".* Estos comentarios se dan a pesar del video en que la misma celebrada invitaba a regalar vía BucketGift. Esto hace pensar en redoblar los esfuerzos para generar acciones de confianza en la plataforma y puntualmente en el sitio web.
- Metas muy altas son incumplibles: Tanto por información de la entrevista de la solución (Anexo 2) como por las mediciones hechas (1,5% de cumplimiento de la meta), queda de manifiesto que el *friend-funding* para efectos del cumpleaños no alcanza para regalos que involucran grandes montos de dinero, lo que sugiere la necesidad de orientar a los nuevos celebrados.

- En palabras de esta celebrada: "*BucketGift debiera asesor al cumpleañero de cuántos regaladores debiera tener para que se cumpla el sueño"*. Esto se ve reflejado en las fotos que se muestran en la página de inicio, como la estatua de la Libertad de New York, así como en el perfil del cumpleañero, donde se muestra la barra de progreso finalizando en Silicon Valley, con un avance casi nulo en cada regalo y por ende casi no avanzando, desmotivando al resto de las personas a usar BucketGift para un regalo imposible, que "muy pocos" han regalado o que muy poco aportará.

- Complejidad al mostrar valor de las bolsas de compra: Al automatizar el proceso de pago, se detectó la problemática de que el valor de los tickets no podía variar para cada celebración en función del valor del regalo, así como su nombre (Kilómetros, Minutos, Noches, etc.), dado que en simultaneidad de celebraciones los montos no coincidirían generando confusión. Se crea entonces la necesidad de generar una moneda de cambio estándar.
- Existe valor percibido en el aumento de personas que llegan a la celebración gracias a estar la celebración en BucketGift. La gente entra al sitio web y revisa el perfil, independiente de que regalen o no en la plataforma.
- Sitio mantiene complejidad en la operación y entendimiento de la propuesta de valor. Celebrada mencionó "*Era difícil entrar y entender al principio lo que era*".

En el siguiente ciclo se agregarán nuevos elementos que ayuden a subsanar los aprendizajes mencionados, así como probar por primera vez el sitio ante una campaña en redes sociales.

6.1.4. V1.3 PREPARACIÓN A CAMPAÑA EN REDES SOCIALES

A. CREAR

En octubre de 2018 se crea la primera campaña de BucketGift en redes sociales, lo que apalancaría gran cantidad de flujo de personas hacia el sitio web, haciendo necesario corregir rápidamente los principales hallazgos y aprendizajes que trajo la versión 1.0.

Mejoras visuales y contenido: A modo de poder apoyar la generación de confianza en el sitio web, se modifica la navegación y la página de inicio con los puntos que se mencionan abajo y se pueden ver en la ilustración 25.

- Menú de navegación similar al de los sitios de comercio electrónico.
- Carrusel con fotografías de mejor calidad, acompañadas de la propuesta de valor. Adicionalmente en este punto se eligen fotografías de regalos más accesibles (entre $50.000 y $300.000 pesos chilenos), adicionando conciertos y tecnología.
- Incorporación de un breve texto e íconos que explican el cómo funciona de BucketGift en 3 pasos (Ilustración 21), a modo de que a simple vista pueda entenderse la propuesta de valor.

Ilustración 21: 3 pasos del Cómo Funciona en bucketgift.cl

- Inclusión de Testimonios de las 2 celebradas anteriores, para otorgar credibilidad, confianza y nociones de cómo BucketGift funciona. (Ilustración 22).

Nuevos Elementos: La necesidad de que el sitio parezca serio y confiable supone la incorporación de herramientas comunes en los sitios web, en particular lo de comercio electrónico, razón por la cual en esta versión se ha incorporado:

- Chat online: Se incorpora en la esquina inferior derecha una barra (Ilustración 22) que se mantiene constante en el sitio para que cualquier usuario que ingrese tenga la posibilidad de conversar vía chat con cualquier integrante de BucketGift en tiempo real. Para simplificar la comunicación y utilizando el modelo Mago de Oz, se crea un

ejecutivo virtual llamado Eliot, que busca simular y hacer creer a los usuarios que se trata de un robot, y por ende se trata de un sitio y una empresa de mayor tamaño.

Ilustración 22: Página de Inicio de la versión 1.3. del portal de BucketGift. Octubre 2018, www.bucketgift.cl

- Automatización de procesos de inscripción: Dado que la campaña tendría como objetivo medir las inscripciones de celebrados, se hacía esencial la automatización del proceso de inscripción, razón por la cual tanto la solicitud de datos como la aceptación de los términos y condiciones (disponibles a un clic) se gestionaron a través de un formulario web. (Ilustración 23)

Ilustración 23: Formulario de inscripción y aceptación de Términos y Condiciones

- Incorporación de nueva moneda de cambio: HappyCoin (en español Moneda Feliz) fue el nombre que tomó el nuevo token de BucketGift. A un precio de venta de $77 y de compra de $72, esta moneda se transformaría desde este mes en el nuevo regalo que harían los invitados a sus celebrados. La meta del regalo se expresa desde entonces en HappyCoins y el avance de la barra en la misma unidad. El primer ícono que se usó es el que muestra la ilustración 24.

Ilustración 24: Primer ícono usado para moneda de cambio HappyCoins.

B. <u>MEDIR</u>

- Duración: 2 semanas
- Usuarios que visitaron el sitio: 239
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción: 29 (12%)
- Nuevos inscritos en BucketGift: 0

- Usuarios que usaron el chat online: 1
- Usuarios que contactaron por WhatsApp: 1

C. APRENDER

La campaña arrojó importantes hallazgos, los que se verán en detalle en el capítulo de campañas y redes sociales. En lo que respecta al sitio, más allá de los temas propios de un sitio PMV, afronta un gran desafío, el aporte a la generación de confianzas a través sí mismo.

Como se puede apreciar en las mediciones, no existió ningún inscrito en el sitio. Las razones atribuibles al sitio web van orientadas principalmente a que el diseño es muy simple para un lugar donde se transa dinero.

El mismo fundamento anterior aplica para el formulario de inscripción que, a pesar de ser automático, es muy rudimentario para los códigos actuales, siendo el lugar donde los 29 usuarios que quisieron inscribirse desistieron de hacerlo.

Respecto al chat, claramente no juega ningún rol importante, pues solo 1 usuario lo utilizó, incluso cuando a mitad de campaña tomamos la decisión de proactivamente hablarle a todas las personas que ingresaban al sitio. Dado que también fue 1 persona la que habló por WhatsApp, vemos que estas herramientas o no se usan o no son generadoras de confianza; pudiendo incluso generar el efecto inverso.

Ante la repetición de barreras que no se han podido subsanar, como la confianza, se intentará en el nuevo ciclo gestar un cambio mayor en la imagen de BucketGift, así como el contenido disponible en la plataforma web.

6.1.5. V2.0 NUEVA VERSIÓN, IMAGEN Y SECCIONES

A. CREAR

Esta nueva versión vio la luz en febrero de 2019, con la experiencia de 7 celebrados usando BucketGift, los cuales todos habían llegado por las redes de los fundadores o por haber

interactuado previamente como invitados en celebraciones anteriores. Ningún inscrito fue capturado únicamente por la propuesta de valor de BucketGift, lo que generó las 4 hipótesis de la solución ya planteadas anteriormente:

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 le regalen algo (Problema cultural).
4. Plataforma no goza de prueba social ("como nadie la usa, yo no la uso")

Dado que el sitio web mantiene relación con esas 4 hipótesis, o bien puede ayudar en direccionarlas, siguiendo el método de creación y validación de hipótesis de Lean Startup[39], se decidió hacer una nueva versión que impacte en diseño y operación, así como con nuevos elementos para recibir a los nuevos usuarios. Esto dado que en paralelo se generaba una reactivación de las redes sociales de BucketGift para generar flujo al sitio, mostrando regalos más cercanos en una variedad más amplia de opciones. Dichas opciones también se reflejaron en la nueva sección - Elige tu Regalo -, a modo de ayudar a nuevos celebrados a encontrar su opción de regalo previo a la inscripción. Estas opciones se agruparon en 6 categorías, tal y como lo muestra la ilustración 25 y la Ilustración 26 (que es cuando se pasa el cursor del mouse sobre cada fotografía). Se puede visualizar que la primera categoría es - Personaliza tu regalo -, que es para quienes tienen claro que quieren pedir para su celebración y la última que es - Regala tu regalo -, pensada en el público que considera tenerlo todo y desearía que su regalo sea destinado a beneficencia, en la fundación que se desee.

[39] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.

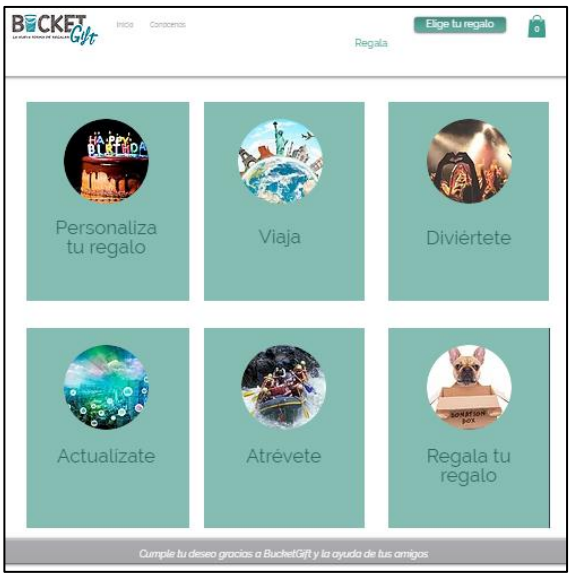


Ilustración 25: Nueva sección Elige tu Regalo en www.BucketGift.cl.

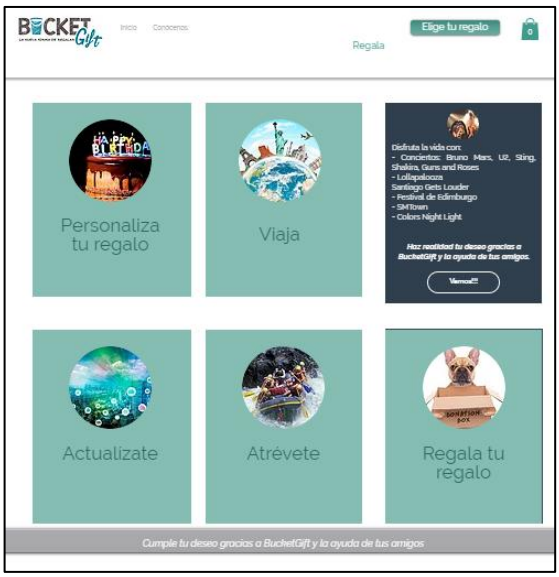


Ilustración 26: Ejemplo al pasar cursor sobre las categorías Elige tu Regalo en www.BucketGift.cl.

En línea con el diseño, se utilizaron códigos de diseño lo más cercano posible a los nuevos sitios web detectados como benchmarking (Sección 4.2), puntualmente a www.plumfund.com y www.leetchi.com. Así la página de inicio en esta versión se mostró más limpia al ojo humano, con menos secciones, menú reducido y con botones tanto en el carrusel principal como en el menú que llevaban directo a elegir un regalo. Dichos cambios se pueden apreciar en la ilustración 27.

Ilustración 27: Página de inicio www.BucketGift.cl en V.1,4, febrero 2019

Ilustración 28: Página de inicio www.BucketGift.cl en V.1,4, febrero 2019

Para fortalecer las hipótesis 2, 3 y 4 del por qué no existen inscritos orgánicos, se incluyeron los testimonios de dos cumpleañeros que pudieron obtener su regalo gracias a BucketGift. Esto traería confianza en que la página no es una estafa, mostraría que es algo que la gente usa y que no existen barreras para pedirle a los invitados que es lo que quieres como regalo para una determinada celebración; en estos casos, puntualmente el cumpleaños. Los ejemplos de testimonio se pueden ver en la ilustración 27 y en la ilustración 28.

B. <u>MEDIR</u>

- Duración: 2 semanas
- Usuarios que visitaron el sitio: 70
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción: 6 (8.6%)
- Nuevos inscritos en BucketGift: 0
- Usuarios que usaron el chat online: 0
- Usuarios que contactaron por WhatsApp: 0

C. APRENDER

Luego de la recepción de los usuarios por la reactivación de las redes sociales de BucketGift podemos ver que las mediciones incluso empeoraron. Es bueno contextualizar sí que esta reactivación de las redes sociales fue sin promocionar nada, es decir, solo para quienes siguen a BucketGift en Facebook o Twitter, por lo tanto, las probabilidades de que alguno de ellos estuviera de cumpleaños era menor. De cualquier forma, los inscritos orgánicos seguían en cero, razón por la cual se tenían que tomar decisiones de mayor envergadura. Una opción era dar por hecho de que la propuesta de valor no es lo suficientemente fuerte para captar inscritos orgánicos; otra opción era volver a intentar la captura de inscritos, pero despejando cualquier duda tanto profesionalizando tanto las redes sociales como la página web, la cual, a pesar de ser un buen PMV, seguía siéndolo a ojos de cualquier usuario con mediano conocimiento de páginas web. Un ejemplo de ellos era el formulario que se mantenía aún estático, con la necesidad de darle modo dinámico y alegre que hable con la propuesta de valor de BucketGift. De igual forma, la sección -Elige tu Regalo- solo mencionaba las opciones que podías elegir, no obstante, no era factible seleccionarlas, agregando las dudas al sitio.

Se decidió entonces ir por la opción 2, buscando profesionalizar lo más posible el sitio web, para descartar finalmente si es o no la variable que hace que la propuesta de valor no sea entendida y utilizada por los usuarios.

6.1.6. V3.0 BUCKETGIFT A LA MEDIDA, WORDPRESS POR WIX

A. CREAR

A modo de poder despejar cualquier duda respecto a que el problema de las inscripciones pasa porque el sitio web no aporta o no está direccionando de correctamente las hipótesis del problema, se determinó dejar de usar las plantillas de la plataforma WIX e invertir en un sitio totalmente personalizado realizado por profesionales de diseño e informática, puntualmente por la agencia DEKAZ[40].

[40] www.Dekaz.cl agencia de diseño web y administración de redes sociales.

Así mismo, para poder entender de mejor forma la navegación de los usuarios en el sitio web, se adquiere la plataforma HotJar[41], capaz de registrar la navegación y el movimiento de los usuarios en cada sección, pudiendo con ello obtener interesantes hallazgos y accionar mejoras.

A modo de poder extraer el mayor valor de esta inversión, una vez terminado el sitio, se liberará una campaña en la red social Instagram, también realizada profesionalmente. De esta manera tendremos un flujo significativo que permitirá aprobar o desmentir las hipótesis del por qué no hay inscripciones. La campaña se realizó entre el 6 de junio y el 6 de julio de 2019.

Nueva imagen

El nuevo sitio ha reemplazado en un 100% al anterior, entregando una imagen profesional y que no genere ninguna desconfianza por diseño desde la llegada al sitio web hasta la inscripción de la celebración. Esto con el fin de probar la tracción de la propuesta de valor de BucketGift hacia los celebrados. El proceso de creación de perfil, generación de campaña, venta de HappyCoins, etc., no ha sido programado; esto se realizaría si la prueba de tracción de celebrados cumple con las expectativas. Vale recordar que la tracción Celebrado-Invitado si se comprobó, logrando una tasa de regaladores del 25.1%.

Este nuevo sitio web ofrece las siguientes mejoras en diseño:

1. Aspecto moderno con códigos actuales y usando el benchmarking de las otras empresas de financiamiento colectivo entre amigos. (Ilustración 29).
2. Fotografías profesionales (Ilustración 29, 30 y 32)
3. Carrusel de fotografías aludiendo regalos alcanzables, de manera cercana y alegre (Ilustración 30).
4. Equilibrio entre fotos femeninas y masculinas a lo largo del sitio y uso de colores neutros (Ilustración 29).

[41] Plataforma que graba y registra los movimientos de los usuarios en páginas web. Recuperado de www.hotjar.com

5. Navegación vía desplazamiento hacia abajo y ventanas emergentes, por sobre muchas secciones. Se concentra así el 80% de la información en la página de inicio. (Ilustración 29)
6. Explicación del cómo funciona de manera fácil y lúdica. Adicionalmente se destaca con naranjo en el menú permanente la opción Cómo Funciona, a fin de no perder la oportunidad de que algún usuario no entienda como funciona BucketGift. (Ilustración 29, 30, 31 y 32).
7. Sumado al punto anterior, se explica que son los HappyCoins, como se obtienen y como se usan. Todo acompañado de un nuevo diseño de la moneda. (Ilustración 29, 31 y 32).

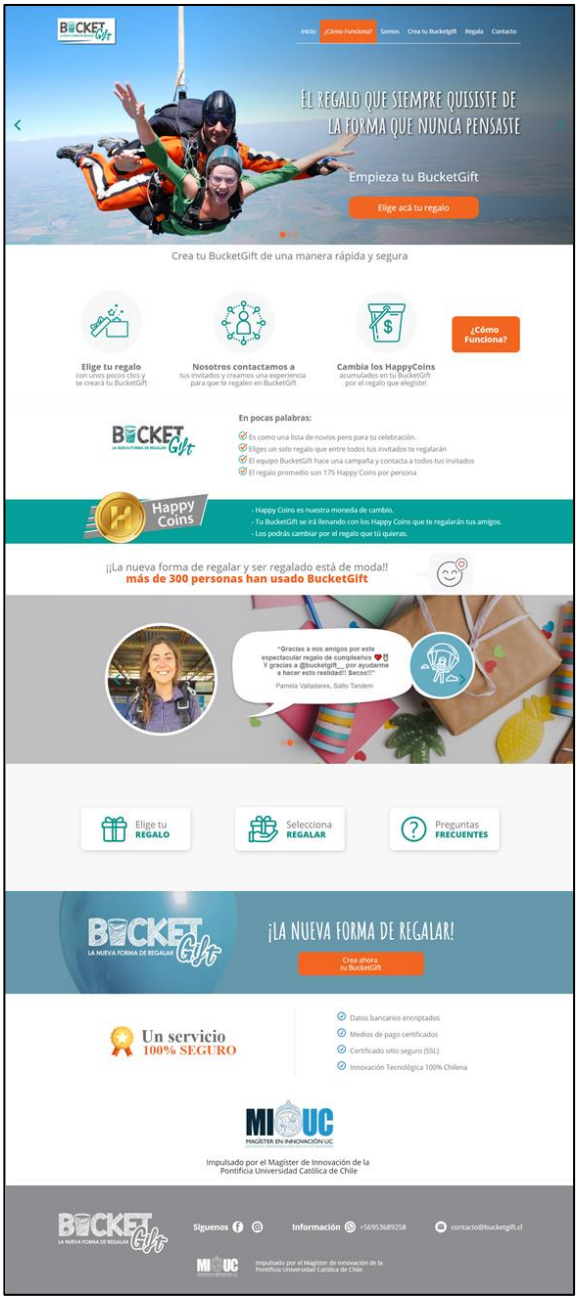


Ilustración 29: Página de inicio versión 3.0

www.BucketGift.cl

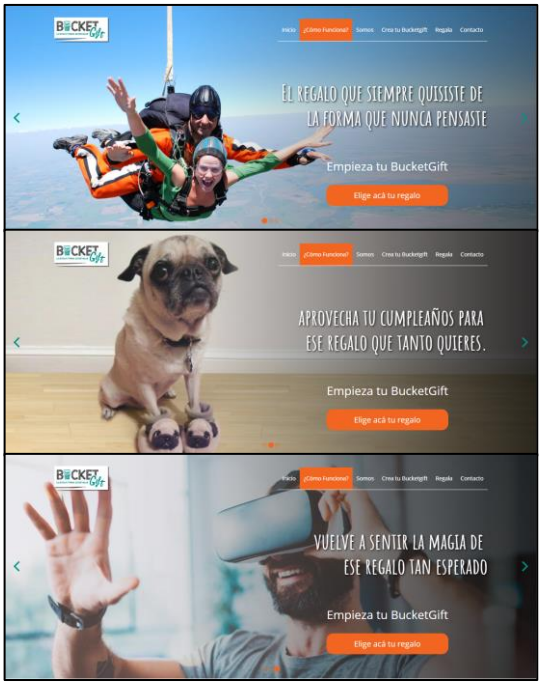


Ilustración 30: Carrusel de la página de inicio versión 3.0

www.BucketGift.cl

Ilustración 31: Cómo funciona de la página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl

Ilustración 32: Página Cómo funciona de la versión 3.0 www.BucketGift.cl

Aspectos que otorgan Confianza, Prueba Social[42] y desestiman que el pedir que se quiere de regalo sea algo inapropiado

La página web es uno de los puntos de contacto más importantes para los usuarios, por lo tanto, muy relevante para atender las hipótesis de no inscripción, en particular las 2, 3 y 4, a las que hace mención el título de más arriba. Ante esto, a las acciones anteriores que favorecen claramente estas hipótesis, en especial la que denota que no se trata de un sitio web hecho por estafadores, se realizaron las siguientes inclusiones.

1. Se agregaron más testimonios y se cambió el diseño de la sección, incorporando ícono que rápidamente hiciera alusión al regalo que lograron cumplir. (Ilustración 29 y 33).
2. Se indicó cuántas personas han usado BucketGift (+300). (Ilustración 29 y 34)
3. Se agregó el certificado seguro HTTPS[43] (Ilustración 35)
4. Se menciona en varias ocasiones que se trata de un sitio seguro (Ilustración 29, 31 y 36).
5. Se hace referencia a que el pago es vía MercadoPago, que goza de confianza y que los datos viajan cifrados. (Ilustración 29 y 36).
6. Se incorpora el logo del Magister de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (Ilustración 29 y 36).
7. Se cargó las opciones de regalos con productos o servicios reales. (Ilustración 37)

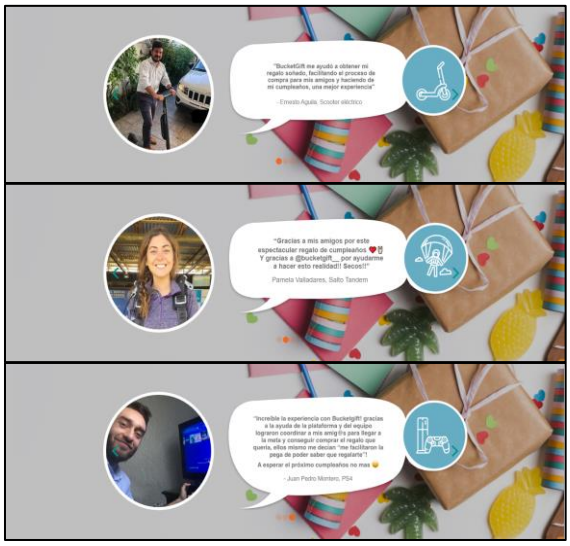


Ilustración 33: Testimonios en página de inicio versión 3.0 www.BucketGift.cl

[42] Es una ley psicológica por la cual solemos considerar un comportamiento como apropiado cuando vemos que otras personas lo han adoptado (Recuperado de https://marketingaholic.com/la-prueba-social/820/)
[43] HTTPS (HyperText Transfer Protocol Secure, Protocolo de transferencia de hipertexto) es un protocolo de comunicación de Internet que protege la integridad y la confidencialidad de los datos de los usuarios entre sus ordenadores y el sitio web. (Recuperado de https://support.google.com/webmasters/answer/6073543?hl=es)

Ilustración 34: Apoyo en Prueba Social indicando cuántas personas ya han usado BucketGift

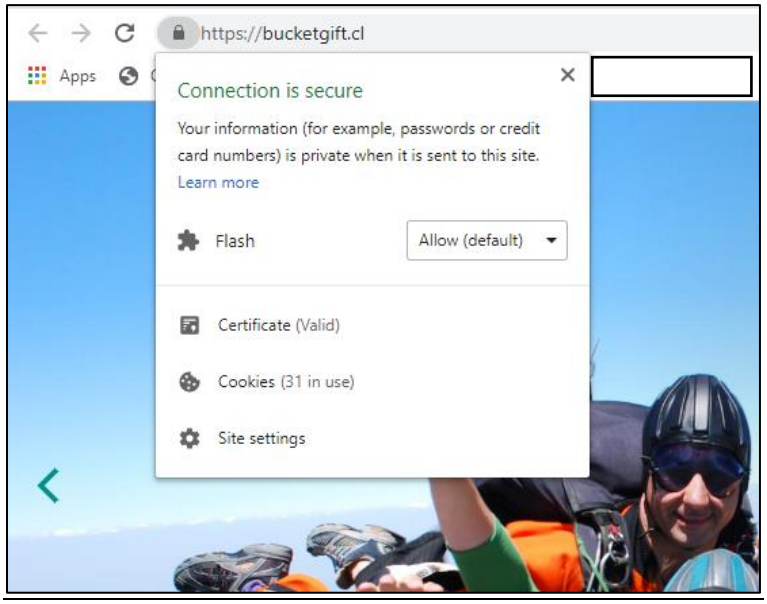


Ilustración 35: Incorporación de HTTPS en sitio web 3.0 de www.BucketGift.cl

Ilustración 36: Reforzamiento de que se trata de un sitio web seguro y apoyado por una institución seria como es el programa de magíster de Innovación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

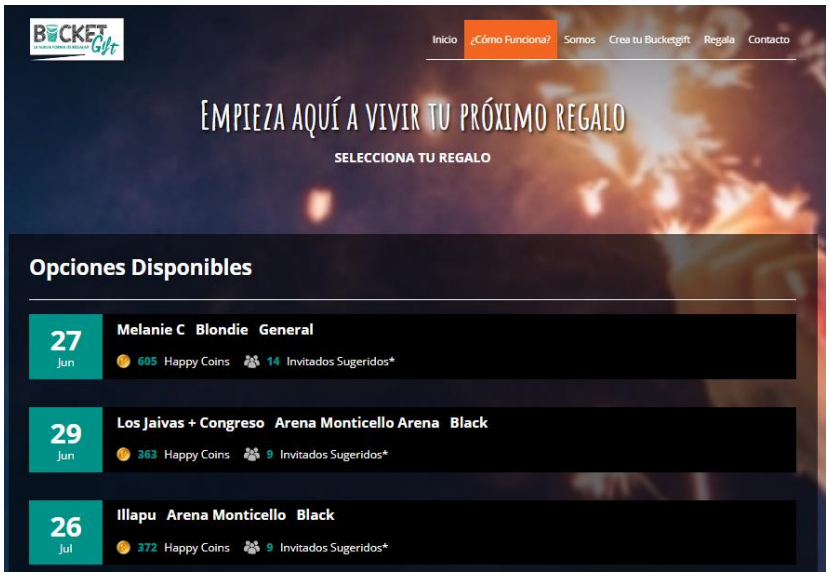


Ilustración 37: Opciones de regalo reales, sección Diviértete web 3.0 www.bucketgift.cl

Acompañamiento al usuario desde la llegada a la inscripción

1. Mensajes en la página de inicio mejor definidos, en búsqueda de captar la atención de los usuarios y quieran explorar más. Esto sin dejar de lado el acercamiento a la propuesta de valor de BucketGift y sus beneficios. (Ilustración 30, 32 y 33).
2. Categorías para elección de regalo mejor definidas y más claras de entender, con 73 opciones precargadas de regalo reales para elegir:
   i. Diviértete (concierto) : 28 opciones
   ii. Viaja (Pasajes y paquetes) : 26 opciones
   iii. Actualízate (objetos tecnológicos) : 11
   iv. Atrévete (Actividades extremas o al aire libre) : 8

   Regalos atractivos pensador según experiencia y gustos del early adopter.
   (Ilustración 40, 42, 43, 44 y 45)
3. Posibilidad de elegir que celebración se desea (Cumpleaños, Baby Shower, Dpto Shower u otro). (Ilustración 46).
4. Incorporación de los invitados sugeridos para cada regalo, a modo de orientar al celebrado a que regalos puede optar. Esto calculado en base a la tasa de conversión y el monto promedio regalado en BucketGift. Se muestra en estas secciones el descargo de

responsabilidad “ * Los invitados sugeridos no garantizan el cumplimiento de la meta. " (Ilustración 42, 43, 44 y 45).

5. Ventanas emergentes para la inscripción, con lenguaje cercano, pocas preguntas y una a la vez. (Ilustraciones 46 a la 54).
6. Uso de listas con información predefinida para tener rapidez de navegación y estandarización para el back office. (Ilustración 46 y 47).
7. Mensaje de cierre que acerca al celebrado a la experiencia que está pronto a vivir. (Ilustración 50).
8. Creación de sección Preguntas Frecuentes, con respuesta a las 14 preguntas más recibidas a lo largo de la operación de 9 meses de BucketGift. (Ilustración 55).

Ilustración 38: Paso 1a inscripción Celebrados, página inicio web 3.0 www.bucketgift.cl

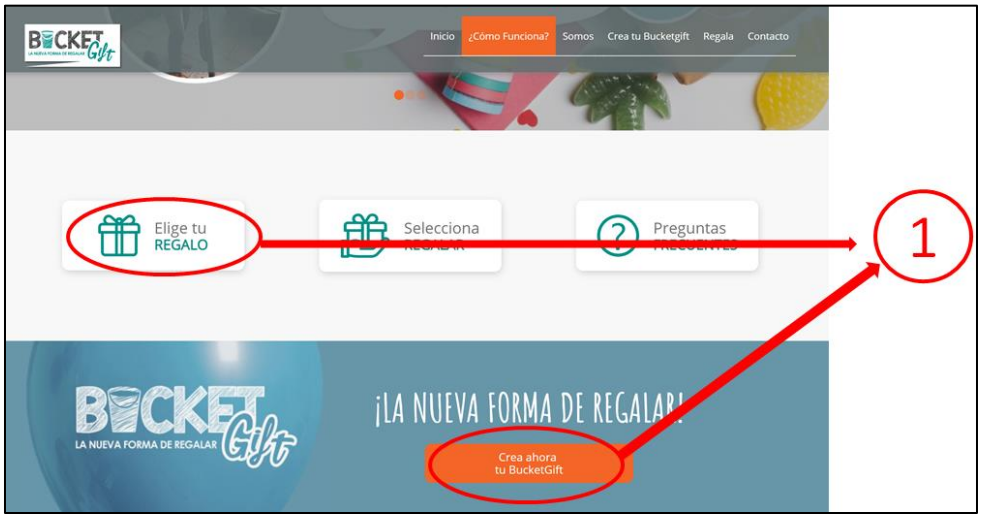


Ilustración 39: Paso 1b inscripción Celebrados, página inicio web 3.0 www.bucketgift.cl

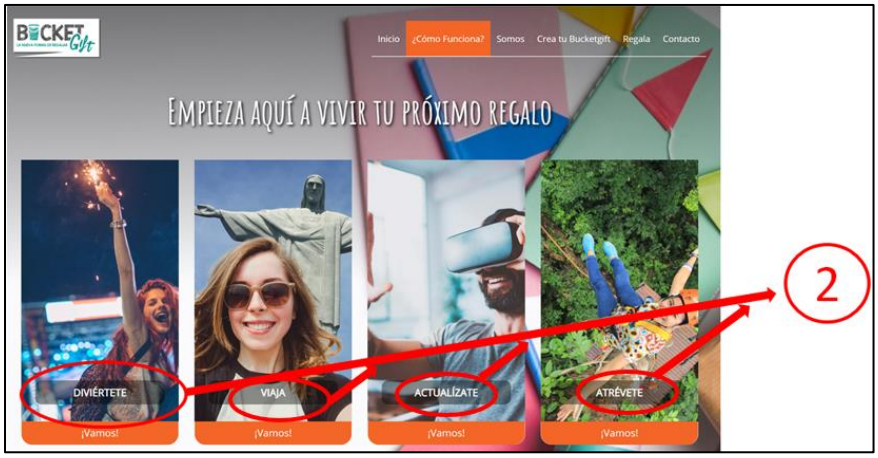


Ilustración 40: Paso 2a inscripción Celebrados, página Crea tu BucketGift, inicio web 3.0 www.bucketgift.cl

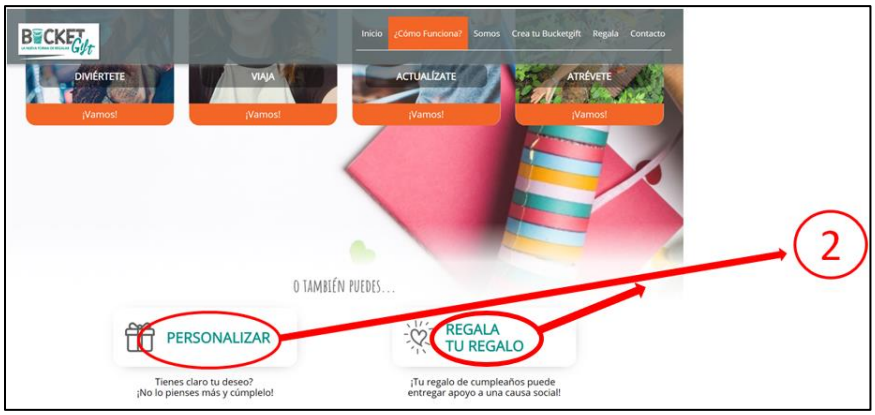


Ilustración 41: Paso 2b inscripción Celebrados, página Crea tu BucketGift, web 3.0. Se salta al paso 4

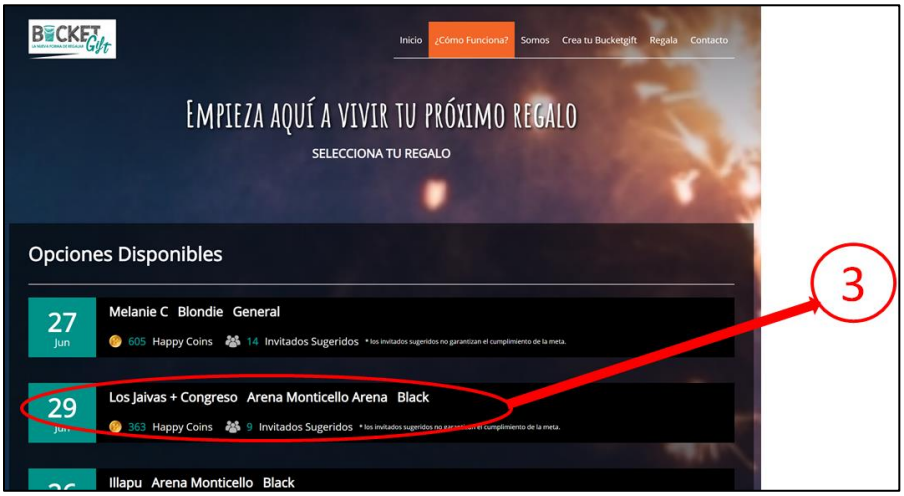


Ilustración 42: Paso 3a inscripción Celebrados, página Diviértete, web 3.0 www.bucketgift.cl

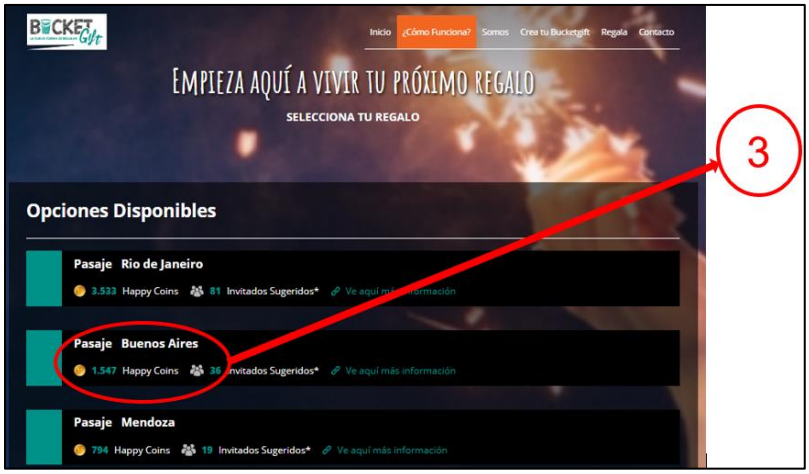


Ilustración 43: Paso 3b inscripción Celebrados, página Viaja, web 3.0 www.bucketgift.cl

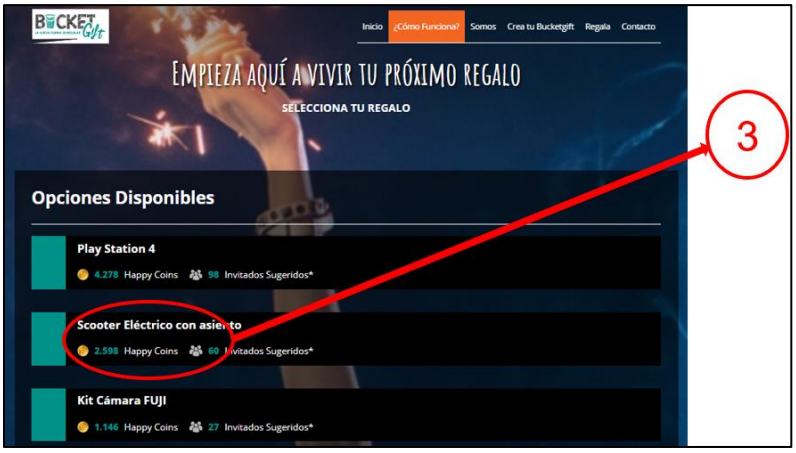


Ilustración 44: Paso 3c inscripción Celebrados, página Actualízate, web 3.0 www.bucketgift.cl

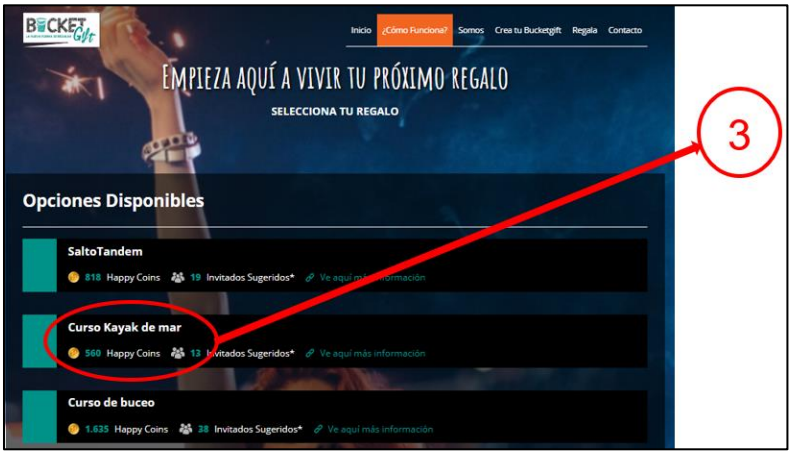


Ilustración 45: Paso 3d inscripción Celebrados, página Atrévete, web 3.0 www.bucketgift.cl

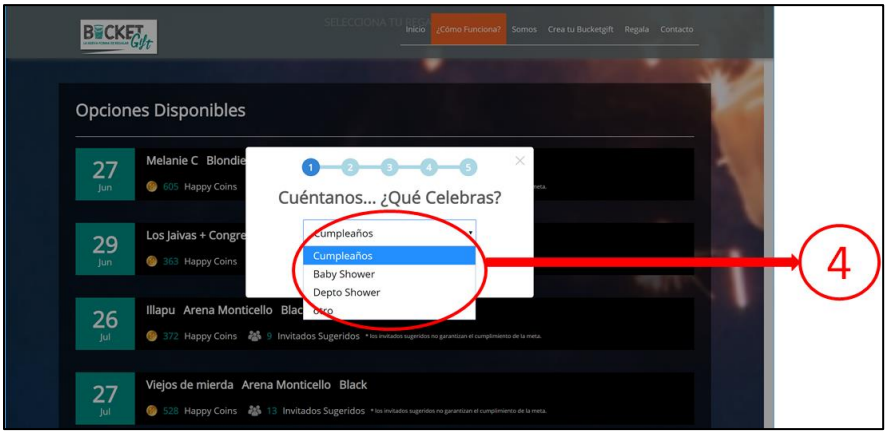


Ilustración 46: Paso 4 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0.

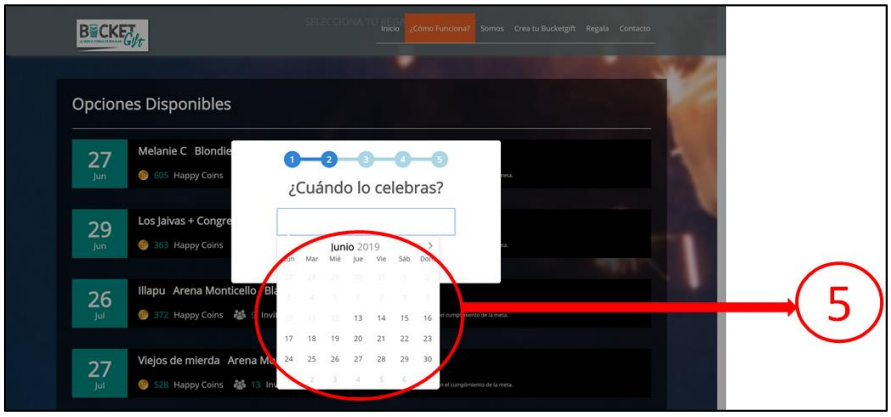


Ilustración 47: Paso 5a inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos precargados, web 3.0.

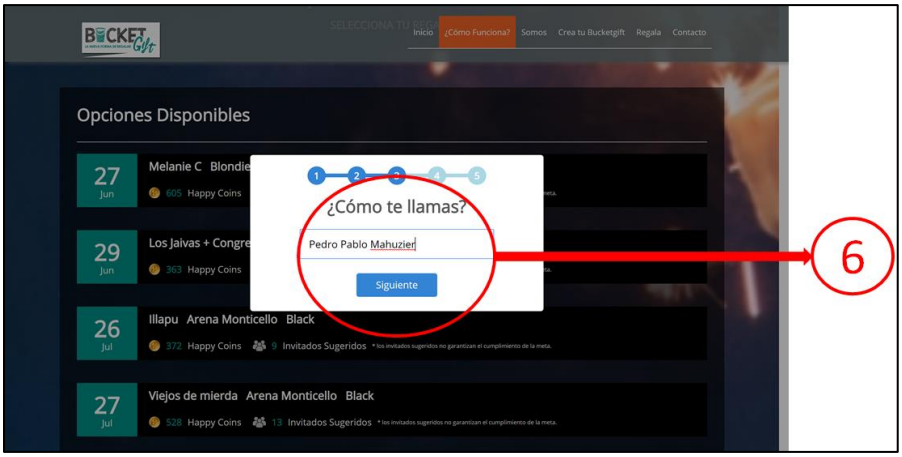


Ilustración 48: Paso 6 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0.

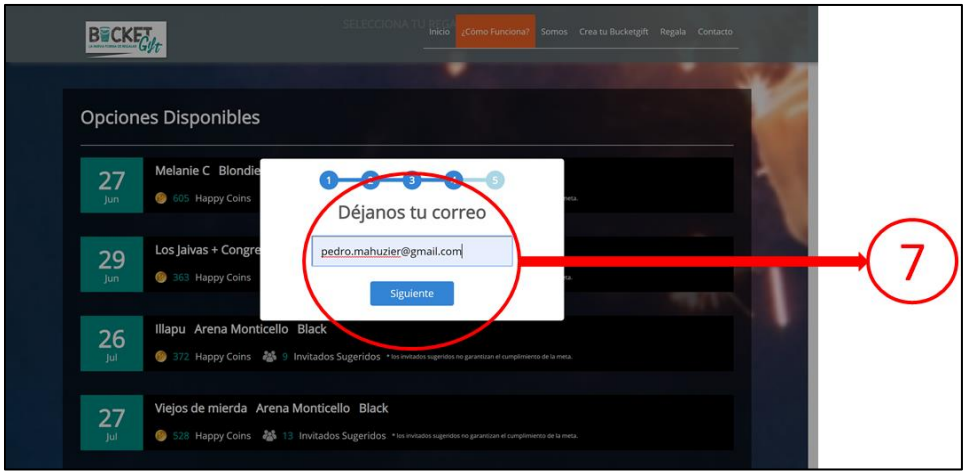


Ilustración 49: Paso 7 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0.

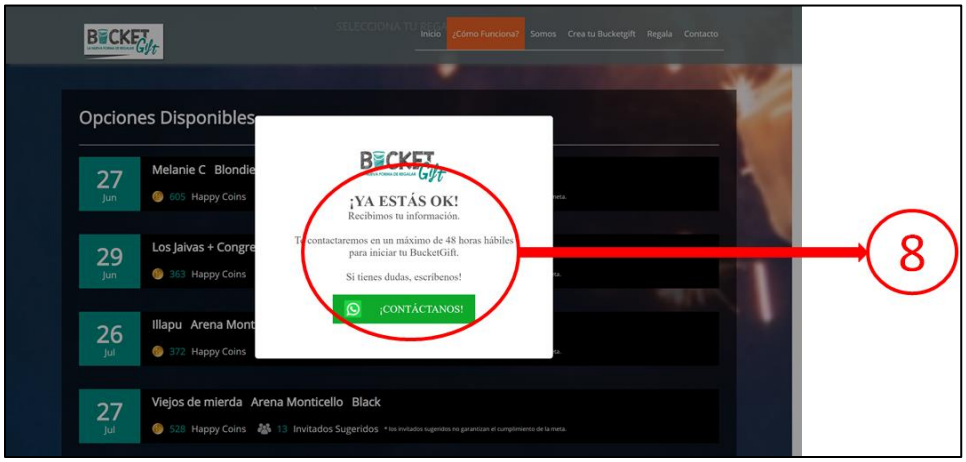


Ilustración 50: Paso 8 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente, web 3.0.

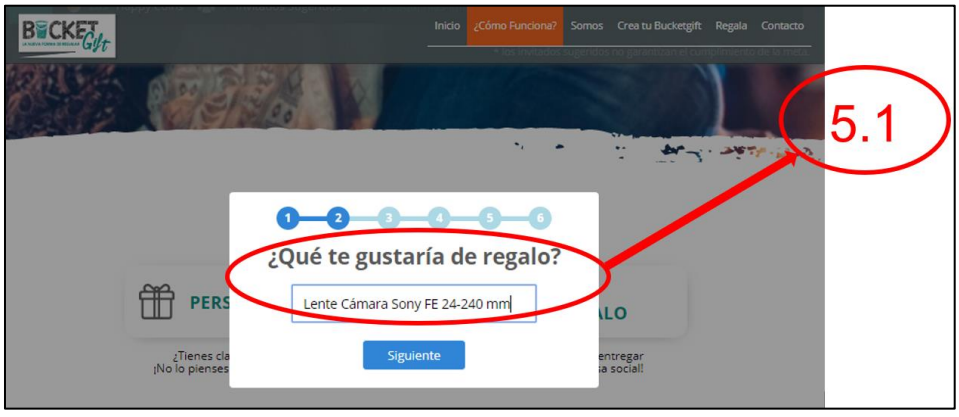


Ilustración 51: Paso 5.1 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos personalizados, web 3.0.

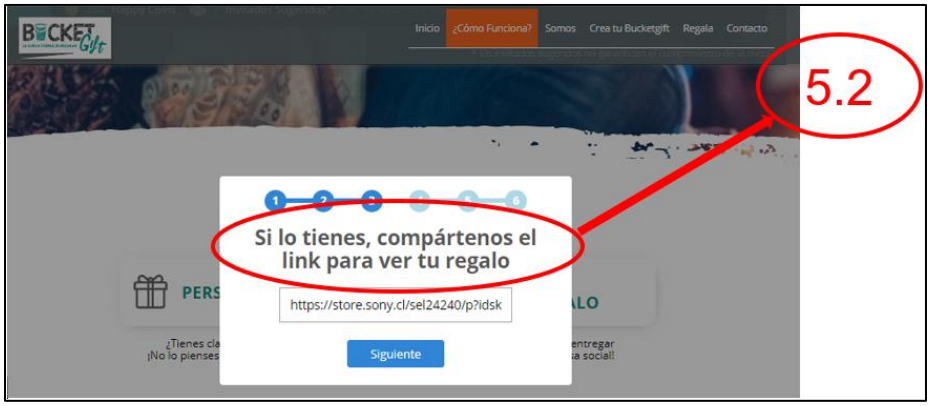


Ilustración 52: Paso 5.2 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para regalos personalizados, web 3.0.

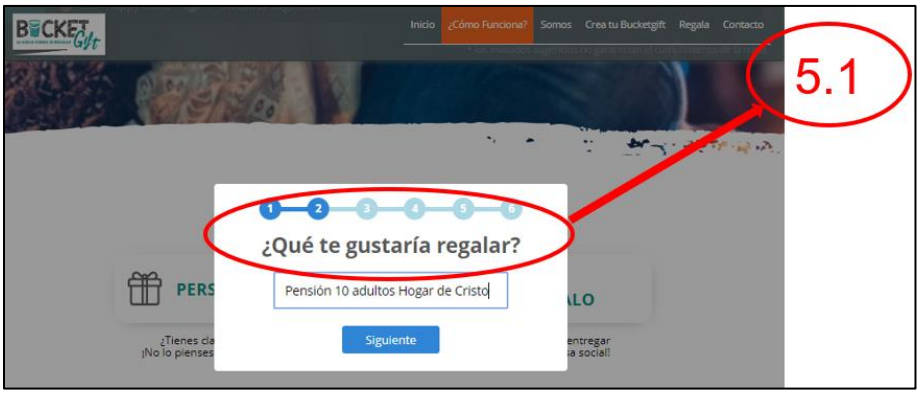


Ilustración 53: Paso 5.1 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para Regala tu regalo, web 3.0.

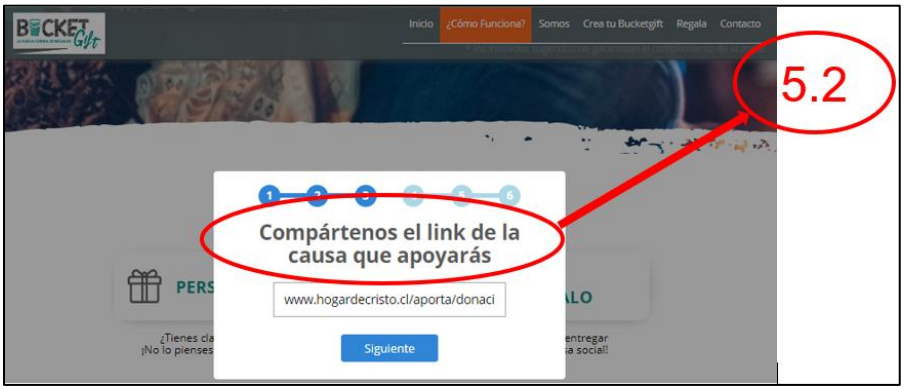


Ilustración 54: Paso 5.2 inscripción Celebrados, preguntas datos personales en ventana emergente para Regala tu regalo, web 3.0.

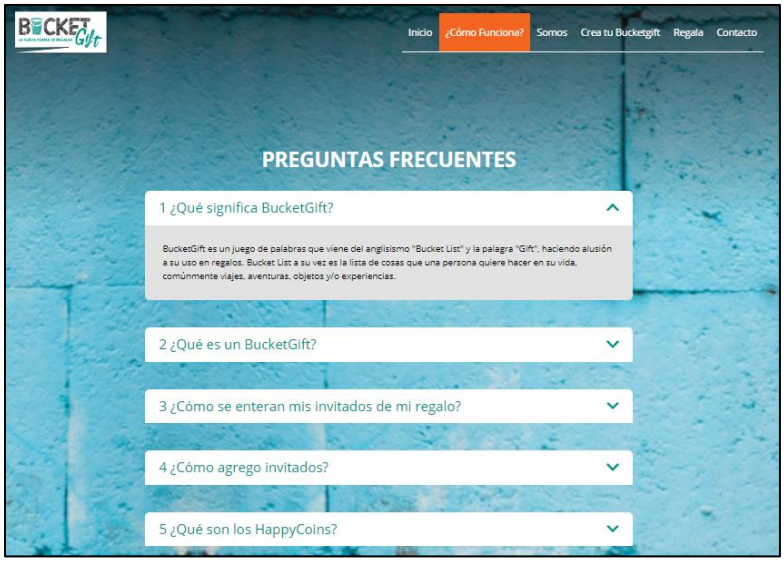


Ilustración 55: Sección Preguntas Frecuentes, web 3.0 BucketGift.cl.

B. <u>MEDIR</u>

- Duración: 1 mes (6 de junio al 6 de julio de 2019)
- Usuarios que visitaron el sitio: 1.893
- Usuarios que quisieron crear su BucketGift: 872 (46.1%)
- Usuarios que buscaron su regalo: 745 (915 con duplicidad). (39,4%)
    - Diviértete: 228
    - Actualízate: 216
    - Atrévete: 156
    - Viaja: 159
    - Personaliza tu regalo: 116
    - Regala tu regalo: 40
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción: 288 (15.2%)
- Nuevos inscritos en BucketGift: 17 (0.9%)
- Usuarios que contactaron por WhatsApp: 1
- Duración media de la sesión: 01:16 (Un minuto y dieciséis segundos).
- Páginas por sesión: 3.1
- Porcentaje de Rebote: 48.8%
- Ingresos vía teléfono móvil inteligente: 93.9%

→ La visualización de estos datos se puede ver en la sección 6.2.3 / B, ilustración 91.

Puntos Calientes medidos con HotJar:

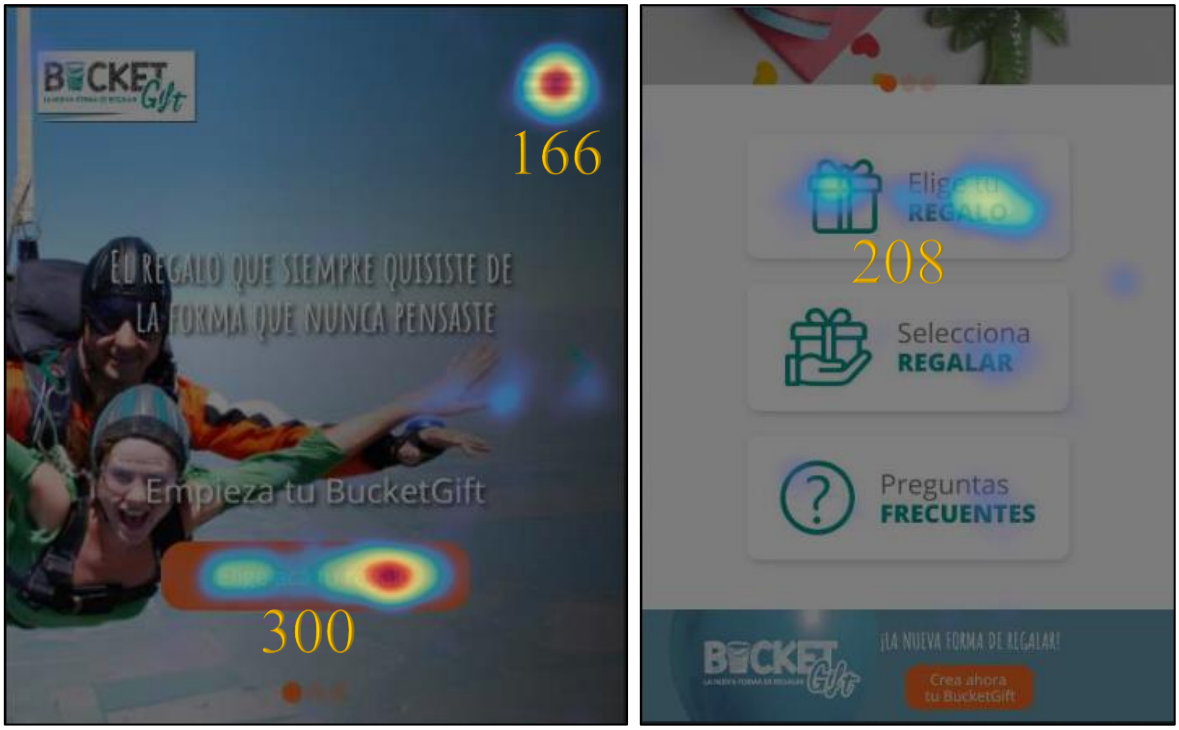


Ilustración 56: Mapa caliente de clics realizados en la página de inicio. Fuente: HotJar.

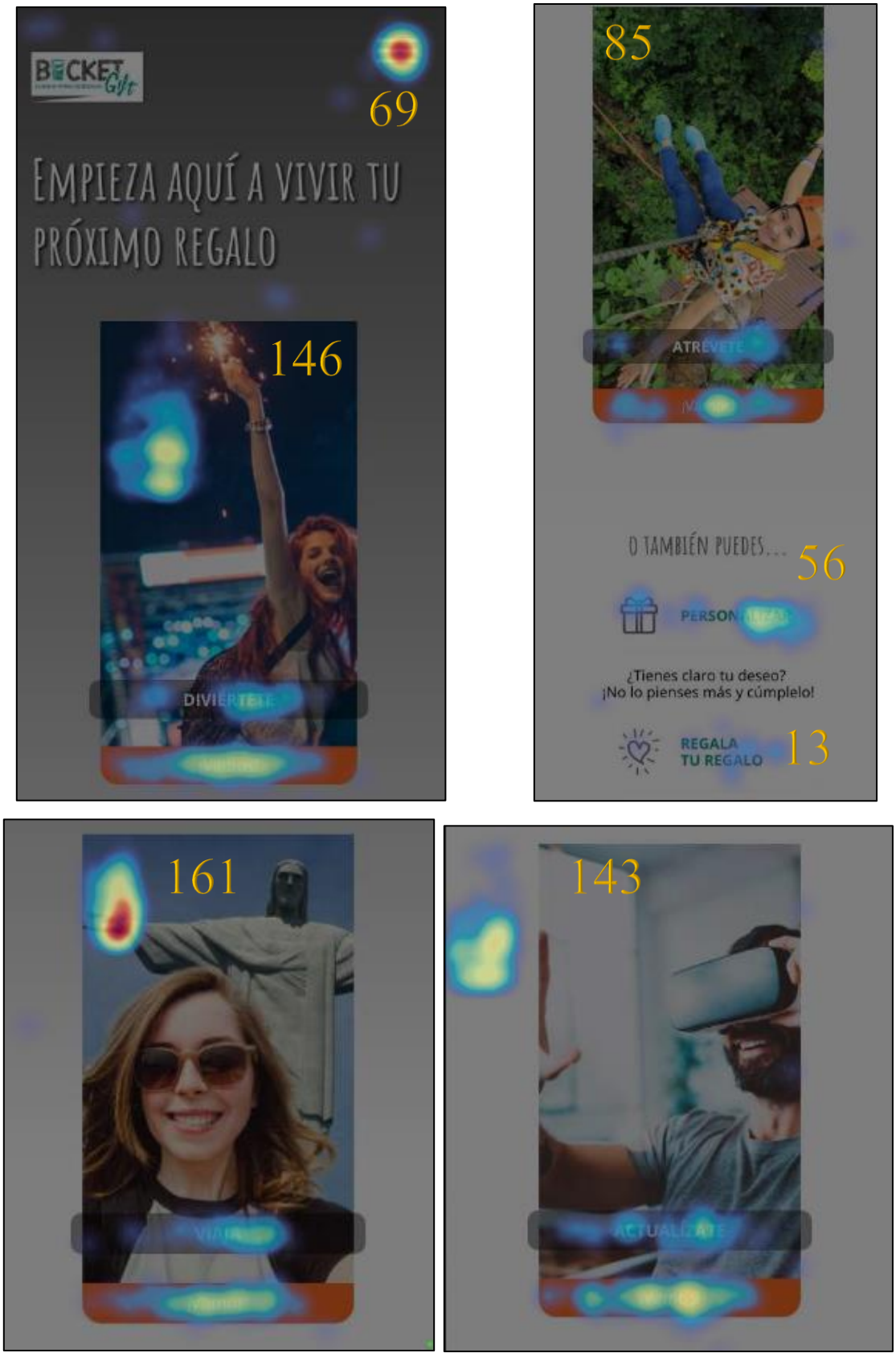


Ilustración 57: Mapa caliente de clics realizados en la página de elección de categoría de regalo. Fuente: HotJar.

C. APRENDER

Este nuevo ejercicio trajo consigo resultado reveladores y taxativos. Finalmente, y luego de 10 meses de operación se lograron las primeras 17 inscripciones de usuarios a través de las redes sociales y la página web. Esta es una buena noticia, pues viene a demostrar que la profesionalización del sitio fue bisagra para que existieran personas que entendieran la propuesta de valor y confiaran en la plataforma.

No obstante, la tasa de inscripción del 0,9% está lejos de ser una que indique que se debe seguir invirtiendo en el proyecto para transformarlo a Startup. Según los estándares para los sitios de comercio electrónico[44], una tasa de conversión mínima del 2,4% podría asegurar la subsistencia, mientras que sobre el 5,3% se considera que es un negocio con futuro.

El pasar de 0,9% a el piso de 2,4% supone una tarea compleja, no obstante, podrían existir alternativas que podrían impulsar un cambio, considerando la posibilidad de capturar la alta tasa de rebote existente (48.8%), ya sea con mejoras o nuevos elementos, así como mejorar la conversión de quienes se quedan en el sitio aprovechando que se mantienen 01:16 segundos en promedio por sesión, visitando 3 páginas distintas del sitio web. Adicionalmente, los resultados mostrados por HotJar permiten tener mejores nociones del comportamiento del consumidos en el sitio y focalizar así los esfuerzos de mejoras

Se puede concluir esta etapa y este capítulo indicando que sin duda el sitio web juega un rol fundamental para poder direccionar las 4 hipótesis planteadas, las que se han podido demostrar como ciertas, pero no 100% infranqueables por las herramientas disponibles para cualquier proyecto tecnológico emergente, sin necesidad de incurrir en grandes inversiones. En este caso, recién la 6ta versión del sitio vino a lograr superar todas las barreras, no en los números esperados, pero sin duda un ejemplo de que el emprendimiento basado en evidencia usando la metodología Lean logra generar avances reales y sustanciales que permiten mejorar los resultados y la obtención de logros.

[44] Invespcro, (2019). *Estándares de conversión para sitios de comercio electrónico*. Recuperado de https://www.invespcro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/

6.2. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

6.2.1. APROXIMACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN REDES SOCIALES

A. CREAR

Las redes sociales son hoy el medio más efectivo para poder medir la potencia de una propuesta de valor y sin hacer grandes inversiones. Por esta razón, y siguiendo la metodología de creación y validación de hipótesis de Eric Ries[45], así como el emprendimiento basado en evidencia de Ash Maurya[46], se utilizó la red social Facebook para hacer la primera aproximación de la propuesta de valor de BucketGift para los Celebrados: "No pidas más deseos, vívelos con BucketGift y la ayuda de tus amigos"

A modo de no tener sesgos por género, se direccionaron 2 fotos distintas de hombres para el género masculino e igual cantidad de fotos de mujeres para el género femenino (Ilustración 58).

Se buscó generar una asociación rápida con el cumpleaños, dado que es la celebración que más genera atención por parte de las personas, puesto que se celebra año tras año y el componente regalo está fuertemente arraigado en la cultura chilena. Esto se hizo relacionando el momento en que tradicionalmente se soplan las velas de la torta y se piden los deseos; siendo la promesa de BucketGift que esos deseos se pueden cumplir en esa misma instancia del cumpleaños.

[45] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition. NY, EEUU. Crown Business.
[46] Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.

Se segmentó a personas que vivan en Chile, que estén de cumpleaños dentro de las próximas 6 semanas y tengan entre 25 y 45 años, pues es la edad que cuentan con mayor poder adquisitivo y mantienen una activa vida social.

Ilustración 58: Gráficas utilizadas para la primera campaña en redes sociales de BucketGift en octubre 2018. De izquierda a Derecha: Hombres 1, Hombres 2; Mujeres 1; Mujeres 2

La campaña tuvo una duración de 2 semanas, entre el 14 y el 28 de octubre de 2018 y la inversión fue de $51.954.-

B. MEDIR

- Usuarios alcanzados: 42.342
  - Hombres: 51,4%
  - Mujeres: 48,8%
- Usuarios que ingresaron al sitio (Interesados): 239 (0,6%)
  - Hombres 1 : 51
  - Mujeres 1 : 45
  - Hombres 2 : 52
  - Mujeres 2 : 46
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción (Decisión): 29 (12%)
- Nuevos inscritos en BucketGift (Acción): 0 (0%)

C. APRENDER

La tasa de conversión de usuarios alcanzados a usuarios interesados de 0,6% es un 61,3% inferior al estándar de Facebook para dicho trimestre (1,5%)[47], lo que indica que claramente la campaña no fue exitosa, más allá de que el sitio web tampoco fue capaz de convertir a ninguno de los 239 visitantes que hubo durante el periodo de campaña.

[47] Adstage, (2019). *Reporte de estándares de publicidad en Facebook, Cuarto trimestre 2018*. Recuperado de https://blog.adstage.io/facebook-ads-benchmarks-q4-2018

Las hipótesis del por qué la campaña no tuvo éxito se basan principalmente en:

1. Aspecto poco profesional de las fotografías
2. Modelos alejados del prototipo de la sociedad chilena
3. Complejidad de dar a entender la propuesta de valor
4. Segmentación poco ajustada

La siguiente tarea será entonces tomar acciones de estos puntos, mientras en paralelo se generan mejoras en el sitio web que permitan convertir a los usuarios que lleguen a ella.

6.2.2. FORTALECIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES INSTAGRAM Y FACEBOOK

A. CREAR

Con la versión 2.0 del sitio web ya en línea, se procedió a nutrir las redes sociales con información y fotografías que le dieran vida y con ello credibilidad a futuros usuarios interesados (leads) que navegan en los perfiles buscando más información. Estas publicaciones hacían directa mención a la propuesta de valor, ahora matizada con más frases fuerza y con un abanico de opciones de regalo a elegir mucho mayor. Destaca la incorporación de cursos breves y rutas gastronómicas. La duración de estas campañas fue de 2 semanas, iniciándose el 13 de febrero hasta el 28 de febrero de 2019.
Importante destacar que, dado el objetivo mencionado anteriormente, el público objetivo de estas publicaciones no será puntualmente el que ya sigue a BucketGift, si no que aquellos que para futuras campañas pagadas ingrese a las redes sociales de BucketGift.

Las redes sociales utilizadas fueron Facebook e Instagram. La primera goza de ser la red social con más usuarios, por lo tanto, hay que estar ahí. La segunda en cambio es la red social

de preferencia para las nuevas generaciones (*Millennials* y *Z*)[48] según el Digital News Report 2018 y la encuesta CADEM Chile de marzo 2018[49] (Ilustración 59).

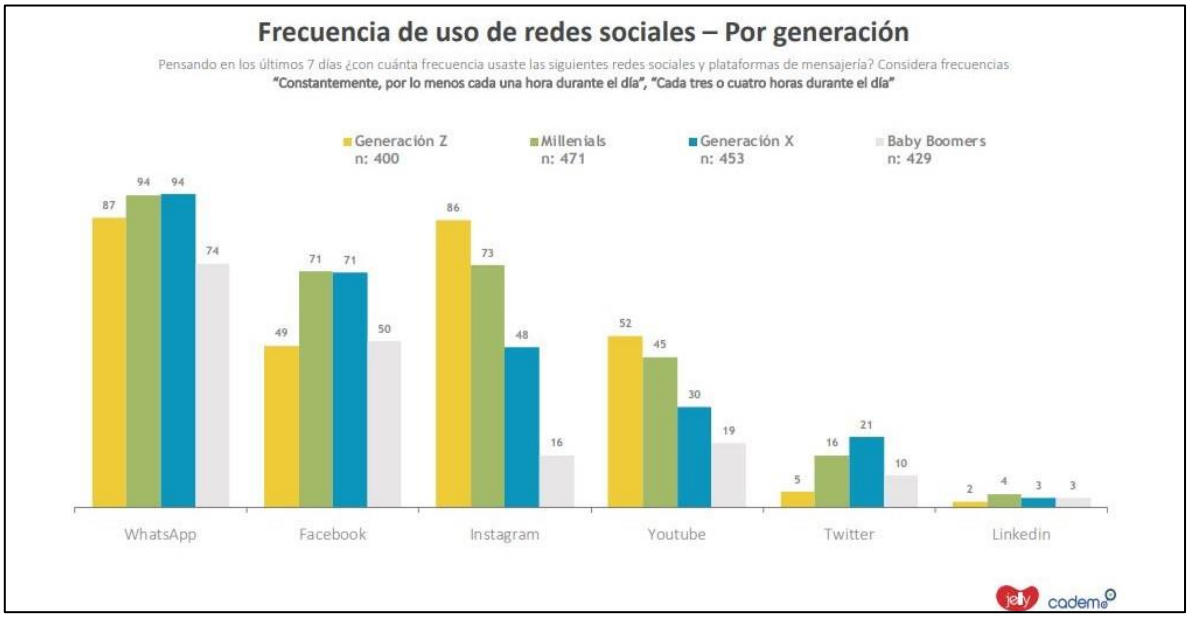


Ilustración 59: Frecuencia de uso de redes sociales en Chile por generación.
Fuente: https://www.anda.cl/uso-de-redes-sociales-en-chile/

Facebook ya estaba poblada gracias a la campaña anterior que se realizó en octubre 2018, por lo que se trataría de material adicional. Por su parte Instagram solamente contaba con las fotos e información esencial, razón por la cual fue foco importante en esta generación de contenido, poblándola y generando redes que permitan generar seguidores.

A continuación, se muestran las 16 distintas publicaciones que se utilizaron para fortalecer la posición de BucketGift en dichas redes sociales durante este periodo. Cada una de estas buscaba entregar un mensaje que se pudiera ajustar a los distintos gustos o deseos de nuestro grupo objetivo.

[48] Instituto Reuters y Universidad de Oxford, (2018). *Digital News Report 2018*, recuperado de http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475
[49] CADEM, (2019). *Encuesta Redes Sociales*, recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redes-Sociales.pdf

Ilustración 60: Ilustración A, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 61: Ilustración B, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 62: Ilustración C, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 63: Ilustración D, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 64: Ilustración E, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 65: Ilustración F, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 66: Ilustración G, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 67: Ilustración H, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 68: Ilustración I, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 69: Ilustración J, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 70: Ilustración K, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 71: Ilustración L, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 72: Ilustración M, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 73: Ilustración N, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 74: Ilustración O, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

Ilustración 75: Ilustración P, Campaña Orgánica en Redes Sociales, febrero 2019

B. MEDIR

Facebook:

- Seguidores: 98
- Publicaciones: 15
- Interacciones Promedio: 5.2 (5.3% de los seguidores)
- Mayor Interacción: 35 → Ilustración B y O
- Menor Interacción: 1 → Ilustración G, H y K

Instagram:

- Seguidores: 70
- Publicaciones: 9
- Interacciones Promedio: 3.6 (5.1% de los seguidores)
- Mayor Interacción: 10 → Ilustración G
- Menor Interacción: 1 → Ilustración H

Ambos ejercicios no dejaron inscritos en BucketGift,

C. APRENDER

El bajo nivel de interacción mostrado por las publicaciones deja bastantes interrogantes acerca de que pudo haberlo producido. Algunas de las razones que como fundadores se barajó es:

- Fotografías siguen siendo poco profesionales
- Poca estandarización de las publicaciones, tanto en texto como en diseño.
- Diseño deficiente en muchas publicaciones
- Complejidad de la propuesta de valor
- Regalos inalcanzables que hacen más difícil entender la propuesta de valor

Adicionalmente, al ser BucketGift atractivo principalmente en los momentos de planear el cumpleaños, al no haber habido segmentación por fecha de nacimiento, las publicaciones

llegaron con certeza a muy pocos seguidores que celebrarían su cumpleaños en las próximas semanas.

6.2.3. CAMPAÑA APOYADA POR PROFESIONALES

A. CREAR

La necesidad de probar si realmente existía tracción de la propuesta de valor de BucketGift hacia los celebrados hizo que se tomara la decisión de despejar cualquier duda en torno a las variables de comunicación, como diseño y frases fuerza, tanto en la campaña como en el sitio web.

Como se revisó en el capítulo pasado, se contrató a la agencia de diseño y publicidad web DEKAZ para la realización del sitio web y la campaña, incluida la administración de las redes sociales. La tarea era potente, validar o desmitificar cada una de las 4 hipótesis existente de por qué no había inscripciones de nuevos celebrados a través de la comunicación digital.

3 de las 4 hipótesis de la solución indicadas en el capítulo 5.3 pueden ser direccionados a través de campañas sociales, las cuales se mencionan nuevamente a continuación:

- Hipótesis 2: No hay conversiones porque los chilenos tienen crisis de confianza culturalmente.
- Hipótesis 3: Los chilenos no se inscriben porque les da vergüenza pedir a sus amigos le regalen algo (Cambio cultural)
- Hipótesis 4: Plataforma no goza de prueba social ("como nadie la usa, yo no la uso")

El *brief* entregado a la agencia en esencia cuenta con los 3 grandes desafíos antes mencionados, así como la indicación de realizar una campaña totalmente profesional, atrevida y clara.

Para efectos de entender mejor a los potenciales usuarios, se solicitó que se genere una campaña A/B Testing, donde las variables a considerar durante la campaña fueran:

A) Enfocada en la propuesta de valor de BucketGift (Variable control considerando la campaña anterior)
B) Enfocada en direccionar las 3 hipótesis antes mencionadas.

Así, para la campaña A la agencia definió dos grandes marcos de acción, definidos por las siguientes frases fuerza:

A) #NoMásRegalosChantas: apalancados en la creciente publicidad desafiante y que busca desempolvar la verdad, se creó este Hashtag, buscando llamar la atención rápidamente y en un lenguaje con códigos propios de nuestro segmento objetivo. De esta forma nuestra propuesta de valor estaba potentemente sobresaltada, desde uno de los dolores que tiene el celebrado, el tener que aceptar y agradecer por regalos que no desea. (Hipótesis del problema y Anexo 2).

   La bajada de estas publicaciones se hizo con el siguiente texto:

   "*Deja de recibir regalos que no deseas y dile a tus invitados lo que realmente quieres! Entra www.BucketGift.cl y hazlo realidad #lanuevaformaderegalar #bucketgift #nomasregaloschantas #regalos #eventos #cumpleaños #chile #chilegram #centrodeeventos*"

B) Gracias Amigos por Regalo Concedido: Esta frase, con pequeñas variaciones según la fotografía de apoyo, responde con fuerza a cada una de las hipótesis de la nos inscripciones, puesto que indica que hay gente que ha utilizado la herramienta (Prueba social, Hipótesis 4), dado que no le ha dado vergüenza pedir que quiere de regalo (Hipótesis 3) y le ha resultado, generando confianza en que la plataforma no es una estafa (Hipótesis 2). Para reforzar esto, se utilizó el video de nuestra *early adopter* Pamela, cuando hizo uso de su regalo BucketGift lanzándose en Paracaídas (Ilustración 87).

   La bajada de estas publicaciones se hizo con el siguiente texto:

"¿Y tú, aún no le has dicho a tus amigos que quieres de regalo de cumpleaños? Entra a www.Bucketgift.cl y hazlo realidad #lanuevaformaderegalar #bucketgift #nomasregaloschantas #regalos #eventos #cumpleaños #chile"

A continuación, se muestran las gráficas que se desarrollaron para cada una de las opciones de la prueba A/B:

Ilustración 76: Publicación de Propuesta de valor, versión A, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 77: Publicación de Propuesta de valor, versión B, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 78: Publicación de Propuesta de valor, versión C, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 79: Publicación de Propuesta de valor, versión D, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 80: Publicación de Propuesta de valor, versión E, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

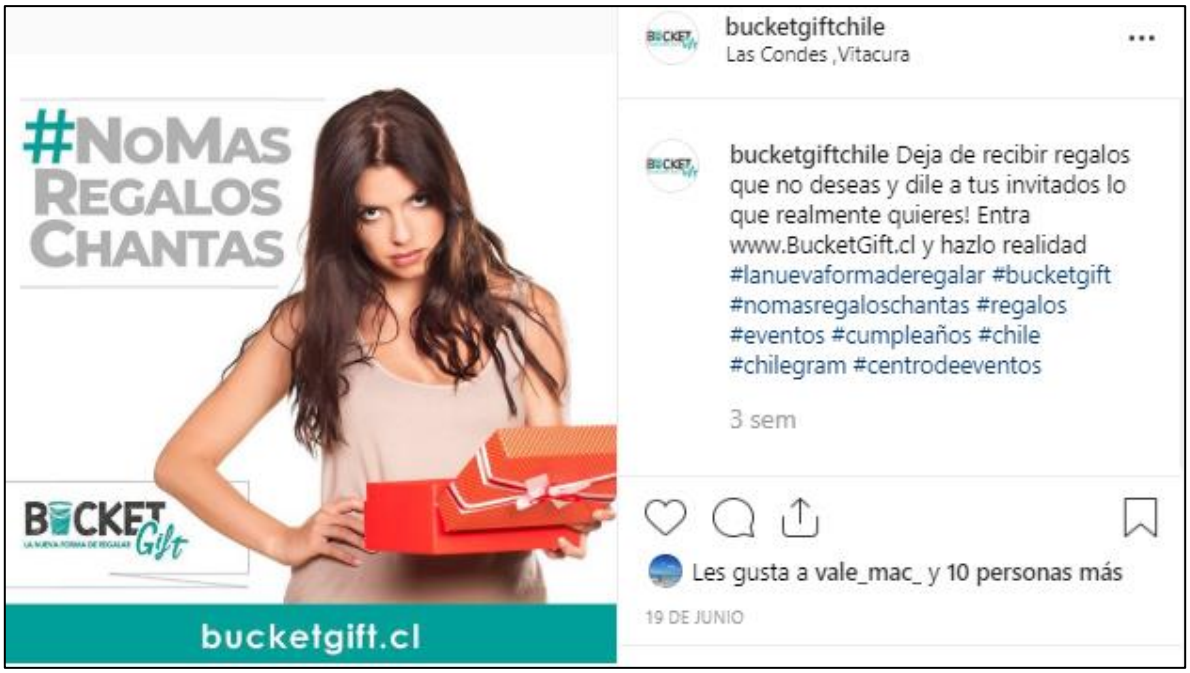


Ilustración 81: Publicación de Propuesta de valor, versión F, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 82: Publicación de Hipótesis, versión A, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 83: Publicación de Hipótesis, versión B, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 84: Publicación de Hipótesis, versión C, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 85: Publicación de Hipótesis, versión D, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 86: Publicación de Hipótesis, versión E, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Ilustración 87: Publicación de Hipótesis, versión F, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

Definido el adoptador temprano (o *early adopter* por la literatura en inglés) (Anexo 3), la segmentación de esta nueva campaña irá directamente a los 158.000 chilenos y chilenas entre 25 y 35 años de vivan en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Vitacura, Las Condes y Lo

Barnechea y que estén de cumpleaños dentro de las próximas 6 semanas. El único canal pagado será Instagram; Facebook por su parte solo tendrá publicaciones en sus perfiles, sin promocionar nada. El presupuesto para esta campaña es de $200.000.-

En paralelo, como se revisó en el capítulo 6.1.6, la página web se encontraba lista y dispuesta a recibir a los nuevos usuarios y lograr las primeras conversiones.

B. MEDIR

- Duración: 1 mes (6 de junio al 6 de julio de 2019)
- Usuarios alcanzados en Instagram: 179.456
- Usuarios que hicieron clic en las campañas: 1.784 (1,0%)
- Usuarios que visitaron el sitio en el periodo: 1.893 (94,2% desde Instagram)
    - Porcentaje de Rebote: 968 (48.8%)
- Usuarios que quisieron crear su BucketGift: 872 (46.1%)
- Usuarios que buscaron su regalo: 745 (915 con duplicidad). (39,4%)
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción: 288 (15.2%)
- Nuevos inscritos en BucketGift: 17 (0.9%)
- Ingresos vía teléfono móvil inteligente: 93.9%

Lo datos anteriores configuran el siguiente embudo de marketing,

Ilustración 88: Embudo de Marketing (Marketing Funnel), Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

A) Prop. de Valor	Alcance	Clics	CTR
Hombre	40.092	643	1,60%
Mujer	45.712	766	1,68%
Indefinido	596	8	1,34%
Total	**86.400**	**1.417**	**1,64%**

B) Hipótesis	Alcance	Clics	CTR
Hombre	59.544	232	0,39%
Mujer	32.840	133	0,40%
Indefinido	672	2	0,30%
Total	**93.056**	**367**	**0,39%**

Ambas	Alcance	Clics	CTR
Hombre	99.636	875	0,88%
Mujer	78.552	899	1,14%
Indefinido	1.268	10	0,79%
Total	**179.456**	**1.784**	**0,99%**

Tabla 3: Resultados Prueba A/B, Campaña Profesional, Junio/Julio 2019

C. APRENDER

Finalmente se lograron conseguir los primeros inscritos totalmente vía web en BucketGift y la estrategia comunicacional en Instagram fue todo un éxito. Con un porcentaje global de clics de 0,99% sobre el público alcanzado, se supera en un 80% el último *benchmark* disponible a la fecha para publicaciones en Instagram (0,55%)[50].

Desglosando los números, según la tabla 3 es posible apreciar que fue propuesta A del A/B Testing la que conduce los resultados, pues logra 1.64% de clics por sobre el público que alcanza, un rendimiento 192% superior al *benchmark* y 4,2 veces mayor al de la propuesta B (Hipótesis).

Que nos indica esto. Lo primero es que la propuesta de valor no era el problema. Comparado con los resultados de la primera campaña de octubre 2018, la diferencia fue la forma de comunicar, tanto en estilo como en diseño, así como el canal usado. Por su parte, la propuesta 2 manejó códigos similares en el mismo canal, pero con un lenguaje menos agresivo, lo que identificamos como la variable esencial en los resultados.

De esta forma, las iniciales hipótesis del problema han sido cabalmente afirmadas con este ejercicio, pues transmitido el dolor, la reacción de las personas objetivo fueron casi 2 veces por sobre la media. Respecto a las hipótesis de la no inscripción, vemos que al menos en la parte comunicacional no se logró demostrar que fuera un dolor clave como para generar tracción; o bien, el lenguaje más suave no logró llegar a impactar y atraer a la audiencia al sitio web.

[50] Adstage, (2019). *Paid Media Benchmark Report Q1 2019*, recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4350015/Q1%202019%20Paid%20Media%20Benchmark%20Report%20(1).pdf

Adicionalmente se reafirma el sesgo femenino en la interacción de los regalos, tal y como lo muestran las entrevistas del problema y sus conclusiones. Son ellas quienes más atención ponen a que es lo que reciben de regalo y el valor real que significan para ellas.

A pesar de que, como se indicó en la sección 6.1.6/C, no se cumplieron los estándares que indican que BucketGift es un negocio sustentable; en materia de campaña se superaron con creces las expectativas, demostrando que el dolor existe y se puede llegar a los usuarios exponiéndolo de manera profesional (tanto en diseño y lenguaje) y en los canales correctos, en este caso, donde está nuestro *early adopter*: Instagram.

6.3. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES (CUSTOMER JOURNEY)

6.3.1. INICIANDO LAS INTERACCIONES USANDO METODOLOGÍA LEAN: PMV + MAGO DE OZ

Transcurridos dos meses de la existencia de BucketGift partieron las primeras interacciones reales con usuarios, a los que segregamos como Celebrados (C°) e Invitados/Regaladores (R°). A continuación, se indicará el primer flujo de interacciones que se tuvo y los elementos que se usaron. En el anexo 4 y 5 se encuentra un mapa con el Customer Journey para C° y R° respectivamente, y su nivel de automatización final. Importante notar que en todo momento se utiliza un diseño y lenguaje cercano y festivo, propio de una celebración.

A. CREAR

i. Contacto Cumpleañeros: Los métodos de contactos existe a la fecha eran 3
   a. Redes Web (Sección 6.2)
   b. Página Sociales (Sección 6.3)
   c. Redes de los Fundadores

Por los capítulos anteriores ya sabemos las complejidades que enfrentó la página web y las redes en las primeras etapas, por lo tanto, la opción C era la cual nos podría traer los primeros aprendizajes basados en evidencia. Así contactamos Jesús Vial, quien estaría prontamente de cumpleaños y aceptó ser nuestra primera celebrada. A las semanas después vendría Cecilia Garay. Ambas enfrentaron un proceso 100% Mago de Oz basados en un PMV, siguiendo la metodología Lean de Eric Ries y Ash Maurya.

El contacto formal fue vía email, donde la celebrada recibía las opciones de regalo o indicaba cuál era su regalo personalizado. En la ilustración 89 se muestran alguna de las opciones otorgadas.

Ilustración 89: Ejemplo de opciones entregadas a primeros celebrados para la elección del regalo

Jesús Vial eligió un viaje a New York, mientras que Cecilia Garay personalizó su regalo solicitando su gira de estudios a Silicon Valley, San Francisco, Estados Unidos.

ii. Aceptación Términos y Condiciones: A continuación, llegaba el correo que muestra la Ilustración 90, donde se adjuntaban los términos y condiciones, los cuales debían ser aceptados respondiendo a ese mismo correo.

Ilustración 90: Correo electrónico solicitando la aceptación de los términos y condiciones de BucketGift

iii. Entrega Contactos de Invitados:

Uno de los beneficios de usar BucketGift es que es dicha plataforma la que contacta a los invitados para invitarlos a la celebración, así como que regalen por esa vía. Para ello, los celebrados eran solicitados de enviar dichos contactos. Al no existir un método personalizados, como muestra la ilustración 91, se recibieron tanto por en formato Excel como por un WhatsApp que se habilitó para que los C° y R° estuvieran en contacto de manera más rápida y cómoda.

		Confirmación	Celulares
1	Matías	OK	
2	Titi		
3	Tomás	OK	56971404
4	Natalia		
5	Itita	OK	56995094
6	Robino		
7	Georgeanne	OK	56956389

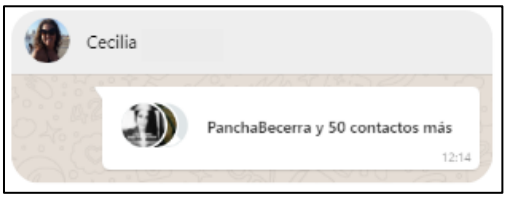


Ilustración 91: Recepción de contactos iniciales de BucketGift

iv. Envío de invitaciones a invitados

10 días antes de la celebración y utilizando la red social WhatsApp se contactó a cada uno de los invitados, a los cuales se les saludaba y adjuntaba una imagen con la invitación a la celebración que realizaría la Celebrada y su regalo deseado. Adicionalmente se entregaba el link para regalar vía BucketGift, llevándola al perfil de la Celebrada, el cual solo contenía la información del regalo (sin los datos de la invitación).

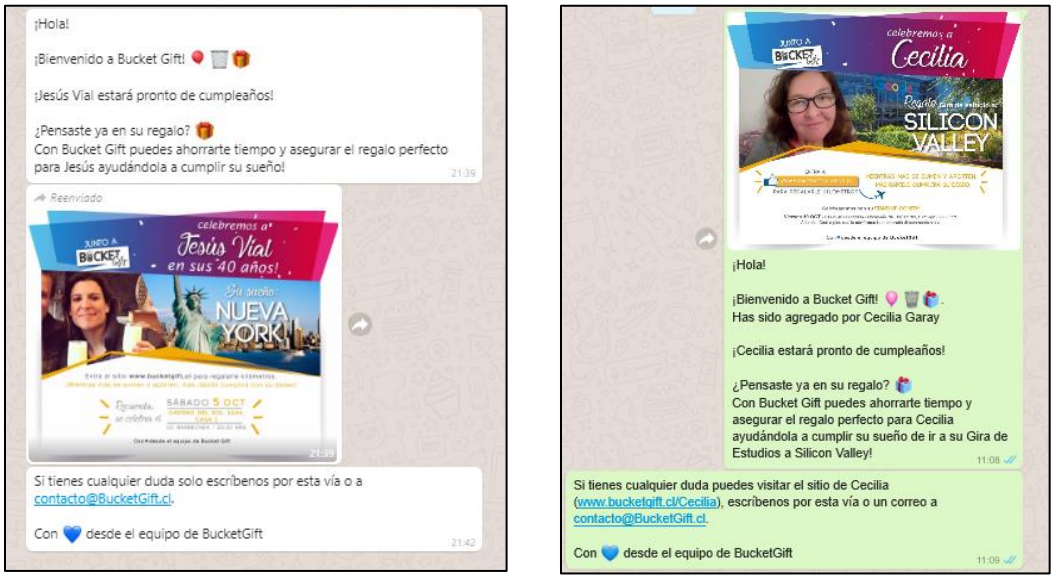


Ilustración 92: Invitación enviada vía WhatsApp a los invitados

v. <u>Recordatorios:</u>

La campaña de la celebración tiene 4 momentos de contacto adicionales al primer envío, estos son: 3 y 1 día antes de la celebración (Ilustración 93) y 2 veces el mismo día de la celebración (Ilustración 94). Esto a modo de generar recordación, así como plantearse como una opción real a medida que avanzan los días y los invitados no han comprado el regalo.

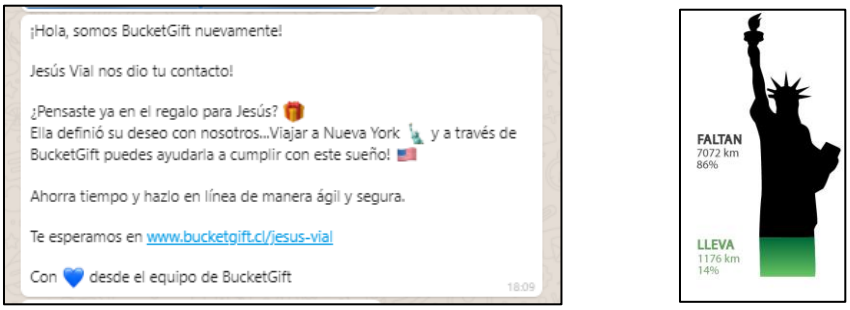


Ilustración 93: Recordatorios enviados vía WhatsApp a los invitados 3 días antes y el día previo a la celebración

Ilustración 94: Recordatorios enviados el día de la celebración, a la izquierda AM y el otro 3 horas antes.

vi. Compra de regalos vía BucketGift

Los invitados que decidieron comprar su regalo usando BucketGift, entraban al perfil del respectivo celebrado, en el que podían primero interactuar con el nivel de avance y luego con la información de cómo comprar Kilómetros de regalo y los datos para realizar la transferencia electrónica. Finalmente, un formulario para que los invitados dejaran un mensaje personalizado que acompañara el regalo en Kilómetros.

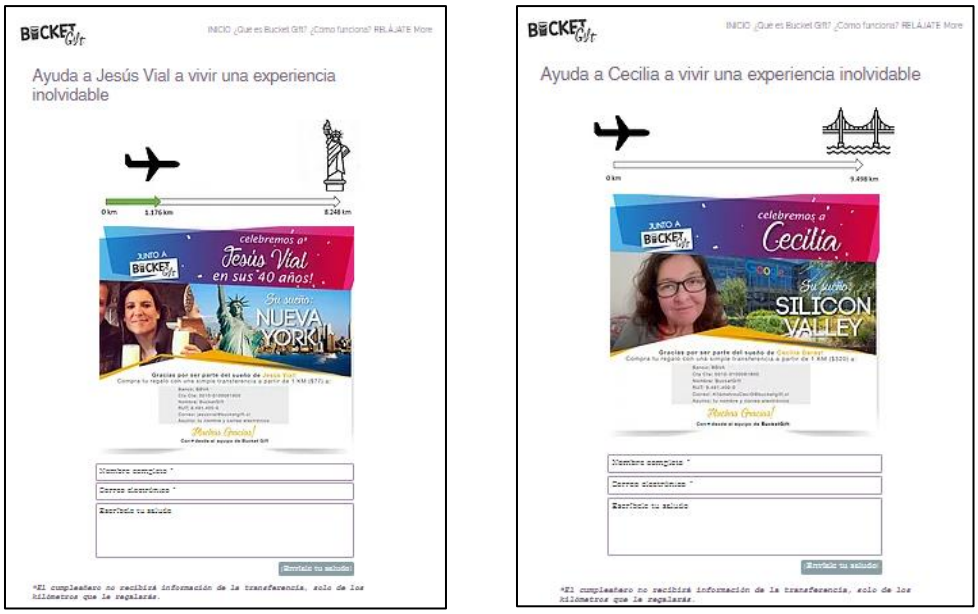


Ilustración 95: Perfil del celebrado en BucketGift

vii. Envío del Regalo: La información de la compra y el mensaje personalizado era recibida vía mail y procesada manualmente para generar un *voucher* de regalo (Ilustración 96), el que era enviado vía WhatsApp a la celebrada y al regalador.

Ilustración 96: Voucher de regalo y envío vía WhatsApp

viii. Envío comprobante de pago y encuesta de satisfacción: El comprobante de pago, que tuvo 2 versiones en esta misma etapa, se hacía manual y enviado por correo electrónico (Ilustración 97), junto con la invitación a realizar la encuesta de satisfacción. Esta última además también se solicitaba vía WhatsApp, luego de compartir el *voucher* de regalo (Ilustración 98).

Ilustración 97: Comprobante de Pago enviado por mail a los regaladores

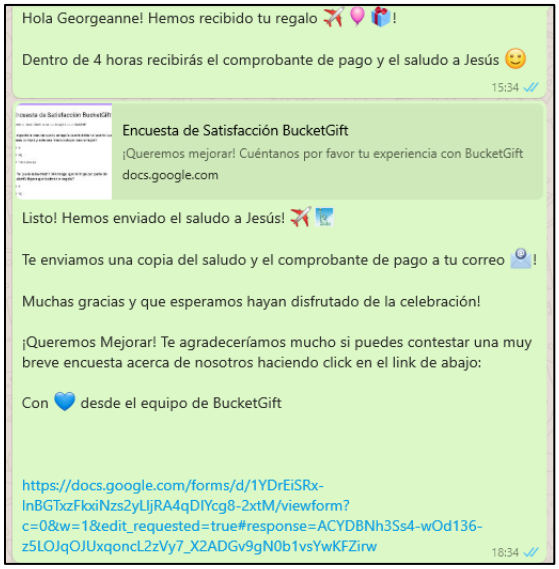


Ilustración 98: Invitación a participar en la encuesta de Satisfacción

ix. Envío Regalo a Celebrada: El día de la celebración se entrega un saludo de feliz cumpleaños con los kilómetros totales regalados a la fecha (Ilustración 99). 48 horas luego de la celebración se envía un correo electrónico con el cómputo final en Kilómetros y su conversión en dinero y se pregunta si se desean guardar los Kilómetros en BucketGift para una nueva celebración o se desea canjear por dinero en el momento (Ilustración 100).

Ilustración 99: Mensaje de Feliz cumpleaños con los Kilómetros acumulados

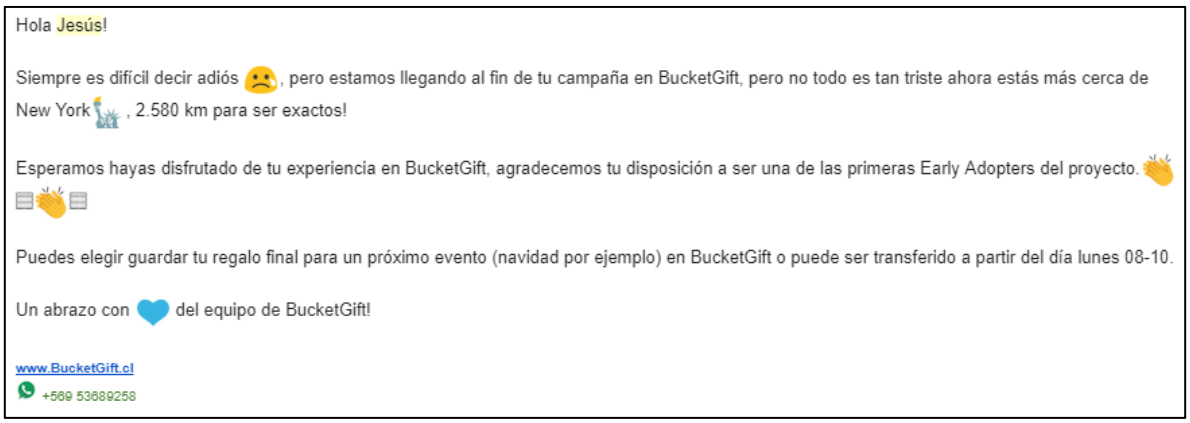


Ilustración 100: Correo electrónico de cierre

x. Agradecimiento: Una vez que el celebrado compra o hace uso de su regalo, envía una fotografía o video a BucketGift, quien lo envía por WhatsApp a todos quienes le regalaron al celebrado (Ilustración 101), materializando así el regalo que realizaron con anterioridad. De esta forma se cierra el ciclo de BucketGift.

Ilustración 101: Mensaje de cierre de la celebrada enviado por el WhatsApp de BucketGift a todos quienes regalaron

B. MEDIR

- Invitados: 85
- Regalos: 13
- Regaladores (11 compraron en pareja): 24
- Tasa regaladores (13/85): 15.9%

- Monto regalo promedio: $18.023.- (44% mayor al promedio chileno)
- Porcentaje alcanzado de la meta: 27,2% y 1,5%
- 80% regala el mismo día de la celebración o después
- Encuestas respondidas (Anexo 6): 3
- Entrevista de la Solución (Anexo 2): 2

C. APRENDER

Estas primeras interacciones con 2 celebrados y 85 invitados nos dieron las primeras luces del funcionamiento como tal de la plataforma, que el dolor de celebrados e invitados existe, validando las hipótesis del problema, así como rápidamente demostrar la tracción que genera el celebrado en sus invitados. Estos hallazgos principales se suman a la siguiente lista:

- El que el 82% de los regalos hayan sido concentrados el mismo día de la celebración o el día después, valida la hipótesis de que la gente no tiene tiempo para comprar regalos o los hace a última hora.
- Se generaron muchas dudas de la veracidad de BucketGift y que no sea una estafa. Según la entrevista de la solución, todos los que regalaron primero le preguntaron al celebrado si era verdad. Vemos como una solución a este problema de confianza que el Celebrado haga mención de sus invitados de la existencia y uso que hará de BucketGift, ya sea directamente o en sus redes sociales.
- Al recibir el voucher el celebrado se lo reenviaba al celebrado con un agradecimiento
- La experiencia del cumpleaños parte el día que se crea el perfil de BucketGift, esto es mucho antes que la celebración en sí misma, extendiéndose un viaje que termina con todos reunidos. Además, se registran visitas permanentes de los invitados y del celebrado al perfil para ver el progreso del regalo y ver si llegará o no a la meta.
- Contacto por WhatsApp es considerado invasivo, hay que ser cauto en la comunicación, sin olvidar de saludar e iniciar como una conversación.
- La Tasa de regalos fue levemente inferior a la de un cumpleaños tradicional (25%), lo que afirma que la tracción del Celebrado a sus invitados existió.

- Dado que ninguno de los dos celebrados logró llegar a la meta, se entendió que el margen de regalos que se pueden pedir no es tan alto, y dependerá de factores obvios como la cantidad de invitados y si hay o no celebración, así como otros no tan claros como si dicha celebración es en casa o un restaurante que cada uno se debe pagar su consumo y la fuerza de redes sociales. Así, se hace necesario estudiar a los próximos celebrados y acompañarlos en el proceso de elección del regalo.
- Se levanta la sospecha de si el segmento objetivo alcanza a las personas que sobrepasan los 40 años.

6.3.2. INTERACCIONES MEJORADAS Y AUTOMATIZACIÓN.

A. CREAR

Desde noviembre 2018, terminados los 2 primeros ciclos de BucketGift se iniciaron las mejoras, las cuales cubrieron aristas que incluyen la interacción con el usuario, tanto en diseño como en funcionamiento, las cuales se explicarán en 4 puntos más abajo. Todo lo que respecta a herramientas de automatización está mencionado en la tesis de MAHUZIER, P[51].

i. Proceso de Inscripción semiautomático con aceptación de términos y condiciones.

   La necesitad de estandarizar y tener la posibilidad de atender en cualquier momento la llegada de nuevos usuarios cambió la forma en que los celebrados podían inscribirse en BucketGift. Desde esta fecha existía un formulario de pocas preguntas que lo incorporaba a BucketGift, para pronto ser contactado. En esa misma oportunidad el usuario debía aceptar los términos y condiciones (Ilustración 102).

   Una vez registrado, el celebrado era acompañado en la elección de su regalo, con preguntas como cantidad de invitados, comuna donde vive, tipo de celebración que realizará. Esto era contrastado con la información de regalo promedio y tasa de regaladores y se otorgaba la sugerencia.

[51] Mahuzier, P, (2019). *Tecnología y operación lean para el desarrollo desde idea a startup del emprendimiento tecnológico BucketGift la nueva forma de regalar*, 67-84

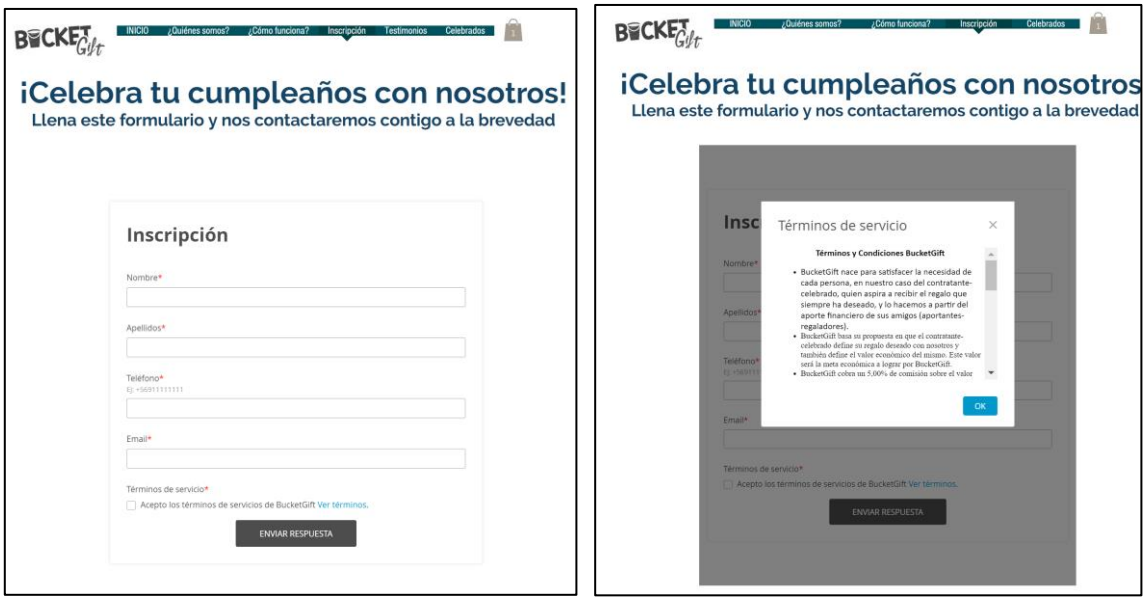


Ilustración 102: Nuevo formulario de inscripción con aceptación de términos y condiciones incluido.

ii. Creación de HappyCoins como Moneda de cambio

En la versión anterior cada usuario tenía liberta de regalar los Kilómetros que deseara. La complejidad, ellos debían realizar la conversión según la información que estaba mencionada en el perfil del celebrado en BucketGift, la que no era igual para todos los celebrados. Adicionalmente no todos los posibles regalos tendrían asociación con kilómetros (ejemplo un salto en paracaídas). Esto generó la necesidad de crear una moneda de cambio común, que siempre tuviera el mismo valor y sea fácil de comprar.

Así nacen los HappyCoins (Monedas Felices en español), las cuales se vendían en bolsas que estaban disponibles en el mismo perfil (Ilustración 103) y podían ser agregadas al carrito de compras. Antes de llegar al proceso de pago se solicitaba el mensaje personalizado que se quería dejar al celebrado para que llegue junto al regalo.

Ilustración 103: Bolsas con HappyCoins para regalar.

iii. Sistema de Pago + Comprobante de pago automático.

Para simplificar los pagos de los regalos, se incorporó la herramienta Mercado Pago[52], que acepta distintos tipos de pago dentro y fuera de Chile (Ilustración 104). Esto permitió estandarizar la información que se recibe y la generación de comprobantes de pago automático que se enviaban vía mail al regalador, gracias a las herramientas mencionadas en la tesis de MAHUZIER, P (2019)[53]. Colateralmente esta nueva herramienta cuenta con importantes cobros de comisión, lo que supuso un cambio en parte del modelo de negocio, explicado ampliamente en la tesis de VIAL, M (2019)[54].

[52] www.mercadopago.cl

[53] Mahuzier, P, (2019). *Tecnología y operación lean para el desarrollo desde idea a startup del emprendimiento tecnológico BucketGift la nueva forma de regalar*, 67-84.

[54] Vial, M, (2019) M*odelos de negocios y financiamiento aplicados al desarrollo desde idea a startup del emprendimiento tecnológico BucketGift, la nueva forma de regalar*.

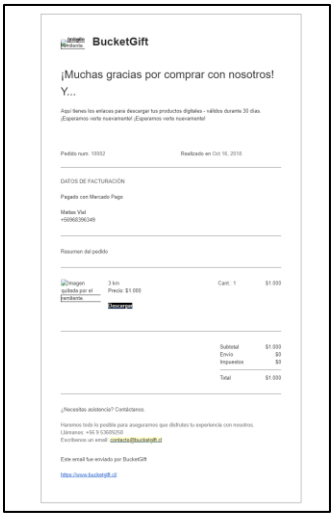


Ilustración 104: Métodos de pago disponibles con Mercado Pago y comprobante de compra automáticamente generado

iv. Generación de *voucher* automático y reenviado vía mail regalador

Gracias a las implementaciones mencionadas en la tesis de MAHUZIER, P (2019), el *voucher* se generaba de manera automática, lo que significó que no seguía llegando vía WhatsApp al regalador, si no que directamente a su correo electrónico. Esto no reviste grandes cambios, pues como se mencionó en los aprendizajes del ciclo anterior, el mismo celebrado es quien reenvía el *voucher* del regalo quien se lo regaló, sumado a unos agradecimientos.

B. MEDIR

- Celebraciones: 5
- Invitados: 226
- Regalos: 67
- Tasa regaladores (67/226): 29.6%
- Monto regalo promedio: $12.490.- (Igual al promedio chileno)
- Porcentaje alcanzado de la meta: 71,5%
- 83% regala el mismo día de la celebración o después
- Encuestas respondidas (Anexo 6): 3
- Entrevista de la Solución (Anexo 2): 1

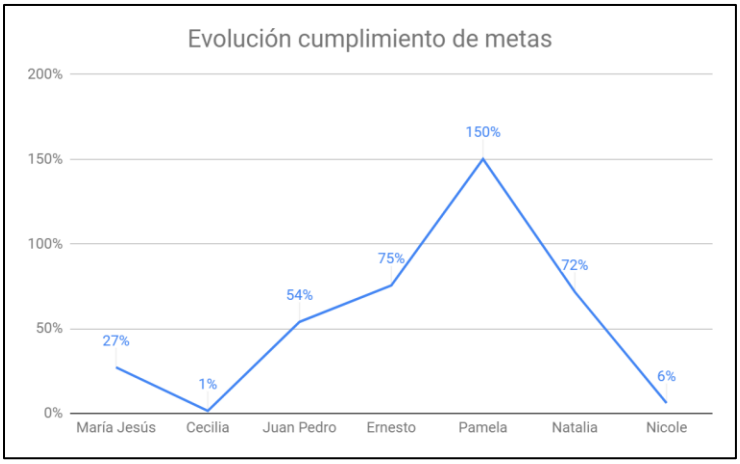


Ilustración 105: Evolución del cumplimiento de las metas de los regalos elegidos por los celebrados.

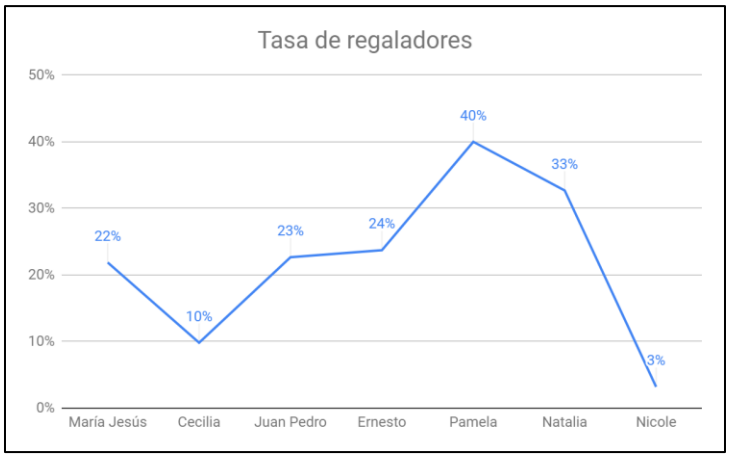


Ilustración 106: Evolución de la tasa de regaladores para cada celebración.

C. APRENDER

Este ciclo dejó grandes avances para BucketGift, siendo el principal, que se refuerza la tracción que se genera por parte de los celebrados hacia sus invitados para que regalen vía BucketGift, con un porcentaje de regaladores de un 29,6% sobre los invitados totales, cifra superior a la que regala en una celebración tradicional. Si se considera que hay un porcentaje de gente que las celebraciones de BucketGift no utiliza la plataforma y se mantiene regalando de manera tradicional, se comprueba el beneficio de que usando BucketGift se reciben más regalos.

El regalo promedio se consolida en torno a los $12.500 pesos, lo que idéntico al estándar de los chilenos.

La fortaleza de las redes sociales ordinarias y digitales, más la interacción propia que genera el celebrado en ellas marca la diferencia. Se puede visualizar como Pamela, que fui activa en sus redes sociales, fue la que obtuvo los mejores resultados, pasando en un 50% la meta de su regalo. Esto la llevó a tener una experiencia mejor que la que ella misma pensaba.

El acompañamiento fue clave en la mejora del porcentaje alcanzado de la meta, llegando a un 71,5% en promedio en estas 5 celebraciones. Esto significó además que, a excepción de Nicole, todos los celebrados pudieron acceder a su regalo deseado adicionando la parte restante de su bolsillo.

Otro hallazgo importante es que todos los celebrados, a excepción de Nicole, hicieron la celebración un sábado. Nicole por su parte la realizó un jueves y fuera de la ciudad donde reside, dos variables que pasan a ser parte de la ecuación de que regalo se puede pedir. Reafirma a la vez que, si alguien no va a la celebración, a menos que sea un familiar directo o mejor amigo, no realizará un regalo.

Finalmente, la tasa de regalos recibidos el mismo día de la celebración o posterior aumentó levemente a un 83%, reforzando aún más la hipótesis de que las personas no tienen tiempo para comprar el regalo o lo hacen a última hora. Es más, muchos de los regalos fueron comprados minutos antes de la celebración, es decir, en la puerta de entrada, para no llegar con las manos vacías.
Esto desglosa la facilidad de uso de BucketGift y la rapidez del servicio.

6.3.3. INTERACCIÓNES EN REDES SOCIALES Y WEB QUE PRUEBEN TRACCIÓN DE BUCKETGIFT A CELEBRADOS

A. CREAR

Entre mayo, junio y julio de 2019 se realizaron las modificaciones para crear un sitio web profesional y una campaña en redes sociales digitales de iguales características, basados en los aprendizajes del comportamiento del consumidor, así como en las características de los sitios web anteriores y las campañas previas. Dichas creaciones que impactan este capítulo pueden fueron ya detalladas en las secciones 6.1.6.A y 6.2.3.A

B. MEDIR

- Duración: 1 mes (6 de junio al 6 de julio de 2019)
- Usuarios que visitaron el sitio: 1.893
- Usuarios que quisieron crear su BucketGift: 872 (46.1%)
- Usuarios que buscaron su regalo: 745 (915 con duplicidad). (39,4%)
    - Diviértete: 228
    - Actualízate: 216
    - Atrévete: 156
    - Viaja: 159
    - Personaliza tu regalo: 116
    - Regala tu regalo: 40
- Usuarios que llegaron al formulario de inscripción: 288 (15.2%)
- Nuevos inscritos en BucketGift: 17 (0.9%)
- Rebote: 924 (48.8%)
- Rebote ajustado por HotJar (334 Usuarios con desplazamiento y más de 25 segundos): 590 (31.2%).
    - En la Ilustración 108 se puede apreciar mapa de calor de la página de inicio con las zonas más vistas por los usuarios.

- El comportamiento para cada sección de regalo y su agregado se muestra en la ilustración 107.

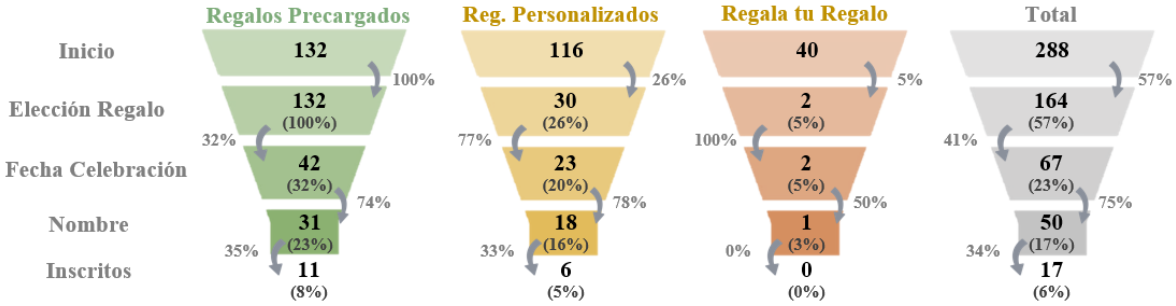


Ilustración 107: Embudo de conversiones del formulario de inscripción

Ilustración 108: Mapa de calor página de inicio BucketGift capturada por HotJar

C. APRENDER

Considerando el porcentaje de abandono de usuarios desde un eslabón al que le sigue, la sección donde los usuarios más desisten de todo el embudo de marketing el momento en que tienen que indicar su correo electrónico (-66%). Esto posiblemente es por ser la razón en que los usuarios salen del anonimato que les permite explorar sin asumir compromisos.

El segundo momento en donde los usuarios más desisten (-61%) es desde que llegan a la sección donde pueden elegir un regalo y deben pasar a crear el formulario de inscripción. La hipótesis que se maneja al respecto es que estos usuarios son observadores, que tienen más curiosidad que intención real de inscribirse.

Un 59% de quienes eligen el regalo desisten de seguir entregando información. Este segmento está fuertemente influenciado por los regalos precargados, dado que una vez elegido el regalo es cuando inicia formalmente el formulario de inscripción, por lo que guardaría directa relación con el punto anterior. Tanto es así que eliminando dicho flujo la tasa de desestimación caería a un 21.9%.

Un 54% de los usuarios entran a BucketGift y son declarados por Google Analytics como rebote dado que no hicieron ningún clic. No obstante, por HotJar sabemos que hay 334 usuarios que navegaron por la página de inicio y que más de la mitad llegaron hasta la parte que explica el cómo funciona (ilustración 108). Esto sugiere que los usuarios entendieron la propuesta de valor, pero no fue lo suficientemente atractiva para siquiera para hacer clic en una sección más del sitio.

Respecto al embudo de conversión de cada una de las tres secciones para elegir regalo, vemos en que la sección de regalos Pre-Cargados es la favorita y también la que logra la mayor conversión final (8%), seguida por los regalos personalizados con un 5%. La similitud de estos embudos se da cuando ambos ya tienen el regalo claro y se llena el primer dato en el formulario, la tasa de desistimiento no supera el orden del 25%. Interesante destacar también

que el inicio de ambos embudos es muy similar, no obstante, de quienes desean un regalo personalizado, 74% termina no sabiendo realmente que desea y abandona el sitio.

Finalmente, la opción regala tu regalo pareciera ser una que la gente públicamente desea que exista, pero muy poco utilizada en la práctica. 40 personas eligieron esta opción y tan solo 2 personas sabían que querían regalar. Esto no obstante abre una puerta a que, al igual que los regalos precargados para el celebrado, existan regalos benéficos precargados que ayuden a los usuarios a saber que donar.

7. RESULTADOS FINALES

Al cabo de 11 meses de operación, 7 inscritos, 3 campañas y pasar una decena de veces por el ciclo Crear, Medir y Aprender, BucketGift ha logrado capturar información suficiente para seguir tomando decisiones. A continuación, se muestran los resultados agregados desde los primeros días de BucketGift a Julio de 2019.

- Celebraciones usando BucketGift: 7
- Celebraciones orgánicas (por participar de otras celebraciones): 1
- Invitados: 319
- Regaladores: 80
- Tasa regaladores: 25.1%
- Regalo Promedio: $13.518
- Regalo Máximo: $70.000.-
- Regalo Mínimo: $1.000.-
- % Meta alcanzado: 22%
- % Meta alcanzado últimos 5 celebrados: 71.5%
- Venta: 1.083.398.
- Montos entregados a cumpleañeros: $1.012.758
- Ingresos: $70.640
- Comisión Medio de Pago: $48.907
- Margen para BucketGift: $21.733
- Semanas en campaña: 6
- Inscritos por campaña: 17
- Inscritos por campaña en regalos Precargados: 65%
- Inscritos por campaña en regalos Personalizados: 35%
- Inscritos por campaña en Regala tu Regalo: 0%

Luego de 6 meses de operación y varias iteraciones se logró determinar quién es nuestro Early Adopter. Con el paso del tiempo las características de dicho arquetipo se fueron corroborando y son presentadas a continuación.

Se trata de chilenos entre 25 y 35 años, ABC1, C2 y C3 que tienen vida social activa, egresaron de carreras profesionales y que la tecnología, fundamentalmente su celular, es parte importante de sus vidas, ya sea para interactuar o consumir productos o servicios.

Lo anterior viene acompañado de una necesaria bancarización para realizar sus compras. Sus plataformas favoritas son las aplicaciones de última milla y sitios de comercio electrónico como AliExpress.

En Chile, hay 2.767.787 personas entre 25 y 35 años según el Censo 2017[55], mientras que el grupo de early adopters alcanza las 158.000 personas en el país.

Abajo se adjunta ilustración resumen, con nuestra personificación en Pamela, quien utilizó, disfrutó y superó la meta y sus expectativas con BucketGift el día de su cumpleaños.

[55] INE, (2017). *Censo Chileno 2017*, Recuperado de http://resultados.censo2017.cl/

8. CONCLUSIONES

Transcurridos 11 meses desde que BucketGift era solo una idea, las conclusiones son muchas y en variados frentes. A modo de poder concluir correctamente, a continuación, se presentan los aspectos clave y sus correspondientes conclusiones.

HIPÓTESIS DEL PROBLEMA

- **Hipótesis 1: La gente desea realizar regalos asertivos. → Validada**

  De las encuestas del problema, así como la de la solución, se constató que las personas buscan saber que quiere un celebrado de regalo, ya sea por intuición o preguntándole a otras personas.

  De la experiencia de BucketGift, el 25.1% de los invitados tomaron la opción de regalarle al celebrado lo que él quería, siendo uno de los motivos principales la razón de esta hipótesis.

- **Hipótesis 2: La gente no tiene tiempo para comprar regalos. → Validada**

  Las entrevistas del problema ya lo vaticinaban, los invitados esperan hacerse el tiempo para comprar un regalo, cosa que en la práctica no ocurre y se termina comprando cuando los plazos se acaban.

  La experiencia de BucketGift reforzó con fuerza este punto, pues el 82% de los regalos fueron comprados el mismo día de la celebración, incluso minutos antes, durante o incluso al día siguiente.

- **Hipótesis 3: Cada vez recibo menos regalos o quedo disconforme con ellos. → Primera parte Validada.**

  Se revisó que actualmente los celebrados reciben un 25% de regalos sobre el total de invitados que llegan a su celebración. Por las entrevistas del problema, se constató que esta cifra va en aumento conforme pasan los años e incluso hay personas que de plano indican que no regalan porque no tienen tiempo. La tasa de regaladores de BucketGift

fue de 25.1% sobre el porcentaje de invitados totales (y no solo los que llegan a la celebración), reafirmando de igual manera la ausencia de regalos.

Respecto a la disconformidad de los regalos, es una aseveración común en los entrevistados, no obstante, no tiene el mismo dolor que se tiene cuando un invitado llega sin regalos.

Así, las hipótesis asociadas al problema han demostrado que el problema existe y hay dolor en las personas, tanto en su rol de Regalador como de Celebrado.

HIPÓTESIS DE LA SOLUCIÓN

- **Tracción del Celebrado a sus invitados → Validada**

  En el 100% de las celebraciones la propuesta de BucketGift ha logrado ser utilizada por los celebrados y traccionar exitosamente que los invitados regalen utilizándola. Como muestra el anexo 9, un 25.1% de los invitados regaló en promedio usando BucketGift, incluso cuando no fueron a la celebración. En torno a dispersión de este indicador, hubo más de 2/3 de las celebraciones superaron el 20% de tracción, llegando incluso al 40%, muy por sobre la media de regalos de forma tradicional: 25%. Vale destacar que este última cifra hace relación a los asistentes, por lo tanto, se demuestra que con BucketGift el celebrado recibe más regalos.

Tracción de BucketGift a Celebrados

- **Hipótesis 1: Sitio web con funcionalidad eficiente y mejor aspecto logrará mayor inscripción. → Validada, pero no es suficiente**

  La sección 6.1.6 y 6.3.3 dejaron de manifiesto que un sitio web con aspecto profesional y buen funcionamiento logran conversiones, 17 en total, contrarrestado con las nulas inscripciones que obtuvieron por si solas las versiones anteriores del sitio web (todas amateurs). No obstante, se concluye que esta variable no es suficiente, puesto que se alcanzó un 0,90% de conversión, versus el mínimo de 2,35% que se maneja como *benchmark* para sitios de comercio electrónico.

A destacar, el hecho de incluir a una agencia profesional para el proceso de marketing realizado para validar esta hipótesis fue clave, pues permitió a BucketGift llegar a su segmento de *early adopters* clave, de la forma en como ellos se comunican, incluyendo sus códigos (en este caso la irreverencia y la escritura bajo conceptos #) y los canales por ellos usados (En el caso de Chile: Instagram).

- **Hipótesis 2: No hay conversiones porque los chilenos crisis de confianza culturalmente. → Validada parcialmente**

  Dado que se validaron las hipótesis del problema, se podría esperar la propuesta de valor y el *Job To Be Done*[56] de BucketGift iba a ser suficiente para que la gente cambiara la forma en como regala. No obstante, no fue así, y a pesar de que existieron resultados positivos de conversión (0,90%), no alcanzaron el 2,35% de estándar para la industria del comercio electrónico. Ahora bien, por el comportamiento del consumidor sabemos que la propuesta de valor llamó la atención. En la última campaña se logró que el 0,99% de las personas alcanzadas hicieran clic y llegaran a la página web, lo que casi el doble que maneja Instagram para sus publicaciones pagadas (0,55%) por encima de la media de la Industria. A su vez, un 15,2% intentó inscribirse, pero solo 17 terminaron haciéndolo, desistiendo la mayoría al momento de tener que identificarse con su nombre y correo electrónico. Esto nos invita a concluir que efectivamente hay una crisis de confianza profunda en la sociedad chilena, que evita a toda costa compartir su información personal si no tiene la certeza de quien está del otro lado.

- **Hipótesis 3: Los chilenos no se inscriben porque les da vergüenza pedir a sus amigos le regalen algo (Problema cultural). → Refutada**

  A pesar de que esta hipótesis puede ser cierta para un porcentaje de la población, se demostró que No es la razón por la cual no se inscribe en BucketGift para realizar sus celebraciones. Esto queda de manifiesto en la última campaña, donde se realizó el *A/B Testing* y las publicaciones que atendían directamente esta variable tuvieron 4.2 veces

[56] 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

menos clics que la variable que atendía directamente la propuesta de valor de BucketGift, demostrándose que esta última por si sola es capaz de captar usuarios.

- **Hipótesis 4: Plataforma no goza de prueba social ("como nadie la usa, yo no la uso"). → No Validada**

  Los testimonios en la página web no fueron suficientes para lograr los niveles de conversión necesarios, ni tampoco la video publicación de la celebrada Pamela, lanzándose en paracaídas, en las redes sociales como parte de la campaña. Dado que la práctica de agregar testimonios es común en los sitios webs, esta hipótesis se entrecruza con la hipótesis 2, e invita a concluir que las herramientas que se utilizaron para validar esta hipótesis no son necesariamente útiles, considerando que la gente no cree en ellas por la desconfianza que prima en la cultura chilena.

MODELO DE NEGOCIO:

Como es posible ver en los resultados, los 11 meses de operación generaron en BucketGift un margen operativo de 2,1%, equivalentes a $21.733. Al ser este un negocio principalmente de índole financiera, los márgenes son muy bajos como para solventar los gastos no operativos, haciéndolo inviable de la forma en que está planteado. Esto superpone cualquier resultado que se haya tenido en el sitio web y la campaña, puesto que de haber resultado positivo (Conversiones sobre el *benchmark* de la industria), hubiera supuesto una reformulación del modelo de negocios para hacerlo rentable, ya sea en el mediano o largo plazo y generando el crecimiento y escalamiento apalancado de capitales externos.

VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología Lean fue ampliamente validada. Siguiendo cabalmente un crecimiento del proyecto basado en evidencia, logró que solo a los 2 meses tuviéramos ventas. Mes tras mes de fueron generando aprendizajes e hipótesis, las cuales a sus veces fueron validadas, logrando un mayor entendimiento del negocio y los usuarios, mejorando con ello los resultados. Al término de estos 11 meses, el seguir esta metodología logró incluso generar

conversiones desde BucketGift a los celebrados, hito considerado casi imposible por el equipo y por el cual se habían planteado las 4 Hipótesis de la solución.

APRENDIZAJES DEL CAMINO AL EMPRENDIMIENTO

- **Metodologías:**

  El emprendimiento no es al azar. Es un proceso que requiere de metodologías que permitan conducirlo. El éxito no está garantizado, pero al seguirlas se llegará a obtener la información veraz que permitirá saber si el proyecto tiene o no futuro. En caso de que no, como es el caso actual de BucketGift, se puede gestar el cierre del proyecto con la tranquilidad de haber hecho todo lo posible y correcto para que funcionara. El costo no es cero, no obstante, es muy inferior al que se tendría al construir una empresa que se desconoce la tracción que genera su propuesta de valor.

  A sumar a las metodologías Lean, está el hecho de que, en países con crisis de confianza profundamente arraigadas en las personas, no basta con un tener un buen PMV o Prototipo para mostrar la propuesta de valor si este es realizado de manera amateur. En el caso de BucketGift, emprendimiento tecnológico que ofrece cambios culturales en la forma de regalar, solo al momento de invertir en comunicación y marketing hecho por profesionales fue que se logró transmitir con claridad (o mayor al menos) la propuesta de valor, lograr el doble de atracción que una publicación común de Instagram y tener las primeras conversiones de celebrados. Por lo tanto, nuestra recomendación a futuros emprendimientos tecnológicos es, sean lo más Lean posible, y si hay problemas de confianza, realicen un ciclo con elementos clave de manera profesional, buscando apoyo en expertos si es necesario, y despejarán rápidamente las dudas, en vez de tratar de pillarse la cola sin fin ciclo tras ciclo.

- **Elementos externos**

  El emprendimiento viene acompañado de diversos factores contextuales, como el tipo de vida que se lleva, la dedicación que se tiene, el dinero para invertir, la elección de los socios, etcétera; muchas de las cosas que uno escucha al momento de decidir emprender. Todos los elementos arriba mencionados tienen la posibilidad de ser controlados

individualmente y se da fe por este proyecto, que existe una directa relación entre mayor inversión, mejores aprendizajes y mayor grado de avance, pero sin asegurar éxito. No obstante, existe una variable que no tiene esta relación, y es la elección de los socios y la convivencia con ellos. En el caso de Bucket Gift, los socios se conocieron dentro de un marco académico, y luego de 1 año decidieron iniciar el camino del emprendimiento juntos, en función del aporte que cada uno podía entregar. Y acá está nuestro principal aprendizaje: la pluralidad de edades y puntos de vista ayudan en demasía al emprendimiento, a evitar errores, a apoyarse en momentos complicados y a buscar las mejores soluciones, que de verdad ocurren. Sin embargo, todo esto puede desaprovecharse cuando no existe una buena comunicación, todo el tiempo. En BucketGift tuvimos aquello, con 3 socios muy apasionados y líderes en las disciplinas donde se desempeñan. Aireadas discusiones y punto de vista tuvieron revista en diversas ocasiones, no obstante, el respeto y la comunicación nos llevó a sacar adelante este proyecto, que, aunque no ha logrado el éxito, nos dejó grandes enseñanzas para el futuro.

- **Futuro de BucketGift**

En estos 11 meses se pudo concluir que el problema al realizar regalos en celebraciones existe. No obstante, ese dolor o no es tan potente o BucketGift no fue capaz de dar con una propuesta de valor o comunicación que genere un cambio cultural a tan arraigado ritual, a pesar de la importante inversión realizada en Marketing.

Por otra parte, independiente de no alcanzar los resultados esperados, los ingresos porcentuales de BucketGift son muy pequeños (2,1%), lo que sugiere que su modelo de negocios debería cambiar de la mano al Job to be Done que ofrece actualmente.

Así, BucketGift hoy no debiera seguir como emprendimiento. Y, en caso de que se desee continuar en una solución al problema de regalar, se debe afrontar los 2 puntos antes mencionados, así como una estrategia profunda de como sortear la crisis de confianza chilena (ejemplo con un *endorsement*), pero cuidando de que las inversiones que se realicen no se escapen de la metodología Lean.

BIBLIOGRAFÍA

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*, 1st Edition, NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.

Christensen, C, et al, (2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*, HBR. Recuperado de https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done

Croll A. & Yoskovitz B., (2013). *Lean Analytics*, O'Reilly Media. Capítulos 5 a 7

Maura, A, (2010). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan that Works*, 2nd Edition.CA, EEUU. O'Reilly Media, Inc.

Osterwalder, A., (2009). *Business Model Generation*, 1st Edition, NJ, EEUU. John Wiley & Sons, Inc.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 13th Edition, NY, EEUU. Crown Business.

Internet Society, (2017). *Global Internet Report 2017*, recuperado de https://www.internetsociety.org/es/globalinternetreport/

INVESP (2019). *World Class Conversion Rate Optimization*, recuperado de https://www.invespcro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/

Vial, M., (2019). *Modelos de Negocios y Financiamiento Aplicados al desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico BucketGift, La Nueva Forma de Regalar*, Santiago de Chile.

Mahuzier, P. (2019). *Tecnología y Operación Lean para el Desarrollo desde Idea a Startup del Emprendimiento Tecnológico BucketGift, la Nueva Forma de Regalar*, Santiago de Chile.

AdStage, (2018). *Reporte de estándares de publicidad en Facebook Cuarto trimestre 2018*, recuperado de https://blog.adstage.io/facebook-ads-benchmarks-q4-2018

Instituto Reuters y Universidad de Oxford, (2018). *Digital News Report*, recuperado de www.media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf? x89475

CADEM, (2019). *Encuesta Redes Sociales en Chile*, recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redes-Sociales.pdf

AdStage, (2019). *Paid Media Q1 2019 Benchmark Report*, recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4350015/Q1%202019%20Paid%20Media%20Benchmark%20Report%20(1).pdf

Mayet, C. y Pine, K. J. (2010). The Psychology of Gift Exchange, 1-7

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA DEL PROBLEMA

1. ENTREVISTADO 1. MARÍA JESÚS

- Fecha: 31-08-2019
- Nombre: María Jesús
- Edad: 35-39 años
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Regala?: siempre
- ¿Emprendedor o empleado? Emprendedor
- Cargo: socia
- Empresa: Estudio de diseño

Problema 1: Tengo dificultades para hacer regalos asertivos

- Prioridad Ranking: 1
- Nivel de dolor: alto
- Cómo se aborda el problema hoy: M*e 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.*

2. ENTREVISTADO 2. FRANCISCO

- Fecha: 31-08-2018
- Nombre: Francisco
- Edad: 30-34 años
- Sociable (1 a 10): Dice 7
- Tiene personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleado
- Cargo: subgerente retail
- Empresa: Retail Chileno

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.*

3. ENTREVISTADO 3. CONSUELO

- Fecha: 31-08-2018
- Nombre: Consuelo
- Edad: 25-29 AÑOS
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene personalidad (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o empleado? Empleado
- Cargo: Subgerente Innovación
- Empresa: Viña chilena

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.*

4. ENTREVISTADO 4. TOMAS

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

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.*

5. ENTREVISTADO 5. DIEGO

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Nombre: Diego
- Edad: 35-39 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.

6. ENTREVISTADO 6. VALERIA

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Nombre: Valeria
- Edad: 30-34 años
- Sociable (1 a 10): Dice 10
- Tiene Personalidad (1 a 10): Dice 9
- ¿Emprendedor o empleado?: Empleado
- Cargo: Diseñadora
- Empresa: Productora chilena
- 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.*

7. ENTREVISTADO 7. NATALIA

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Nombre: Natalia
- Datos demográficos
- Edad: 35-39 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.*

8. ENTREVISTADO 8. VALENTINA

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Nombre: Valentina
- Edad: 30-34 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.*

9. ENTREVISTADO 9. DIEGO 2

- Fecha: 2 de septiembre de 2018
- Nombre: Diego 2
- Edad: 25-29 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.*
    -

10. ENTREVISTADO 10. CAROLA

- Fecha: 2 de septiembre 2018
- Información del entrevistado
- Nombre: Carola
- Edad: 25-29 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 2: ENTREVISTAS DE LA SOLUCIÓN

1. ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 1: MARÍA JESUS

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

I. Información del Entrevistado

- Nombre: María Jesus
- ¿Regalas?: Siempre
- ¿Eres Sociable? (1 a 10): Dice 10
- ¿Tienes personalidad? (1 a 10): Dice 10
- ¿Emprendedor o dependiente?: Emprendedora
- Cargo: directora/socia
- Empresa: Estudio de Diseño

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?
   - *Todos mis invitados me llamaron preguntándome si esto era real o trucho.*
   - *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 cumpleañero 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 trucho.*
- *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 cumpleañeros 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.*

2. ENTREVISTA DE LA SOLUCIÓN 2: CECILIA

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

I. Información del Entrevistado

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

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 consejos de cómo administrar esa lista.*
- *BucketGift debiera asesor al cumpleañero 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.

e) ¿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.*

f) ¿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.*

g) ¿Hay algo que te haya hecho sentir especialmente incómoda o derechamente mal?

- *No, nada*

h) ¿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 cumpleañero y genera confianza.*

i) ¿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.*

j) ¿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)

k) Te parece adecuado la comisión 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 3 – PERFIL DEL EARLY ADOPTER

Luego de 6 meses de operación y varias iteraciones se logró determinar quién es nuestro Early Adopter.

Se trata de chilenos entre 25 y 35 años, ABC1, C2 y C3 que tienen vida social activa, egresaron de carreras profesionales y que la tecnología, fundamentalmente su celular, es parte importante de sus vidas, ya sea para interactuar o consumir productos o servicios.

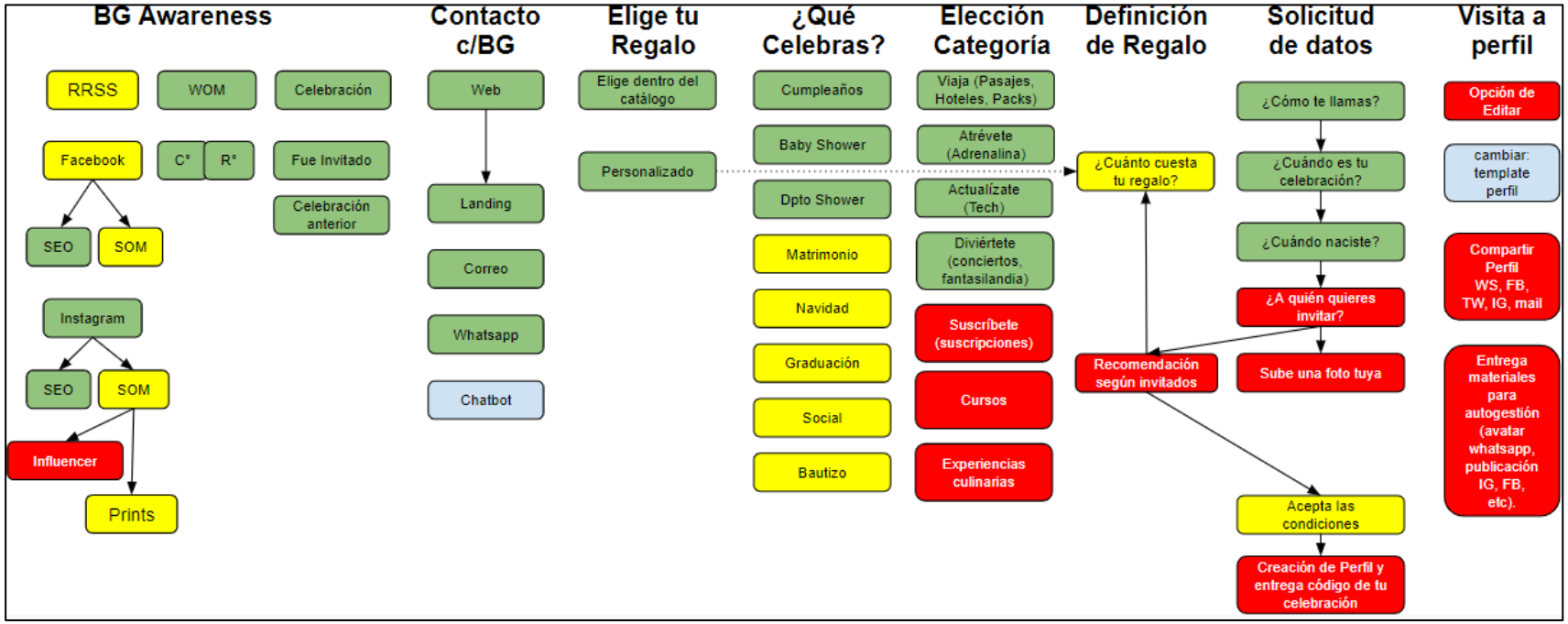
Lo anterior viene acompañado de una necesaria bancarización para realizar sus compras. Sus plataformas favoritas son las aplicaciones de última milla y sitios de comercio electrónico como AliExpress.

En Chile, hay 2.767.787 personas entre 25 y 35 años según el Censo 2017[57], mientras que el grupo de early adopters alcanza las 158.000 personas en el país.

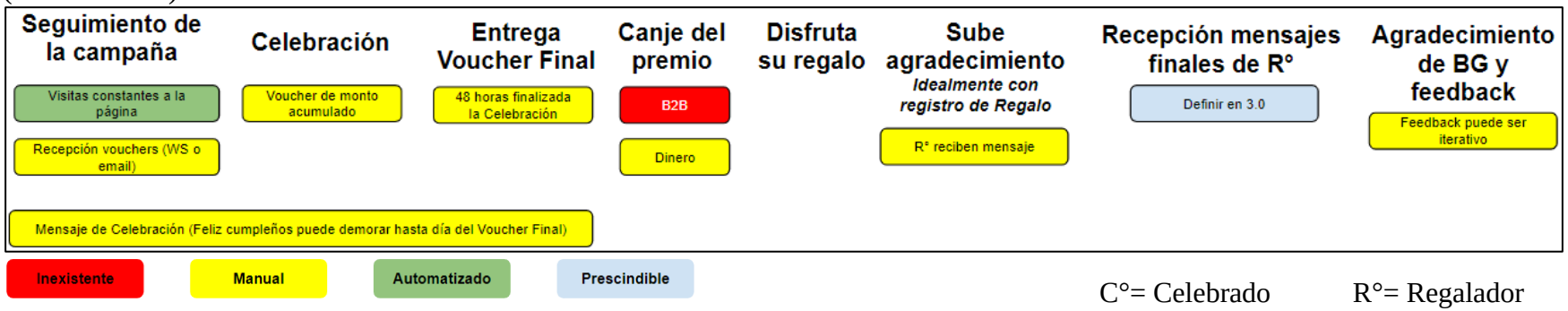
Abajo se adjunta ilustración resumen, con nuestra personificación en Pamela, quien utilizó, disfrutó y superó la meta y sus expectativas con BucketGift el día de su cumpleaños.

[57] INE, (2017). *Censo Chileno 2017*, Recuperado de http://resultados.censo2017.cl/

ANEXO 4: CUSTOMER JOURNEY DEL CELEBRADO

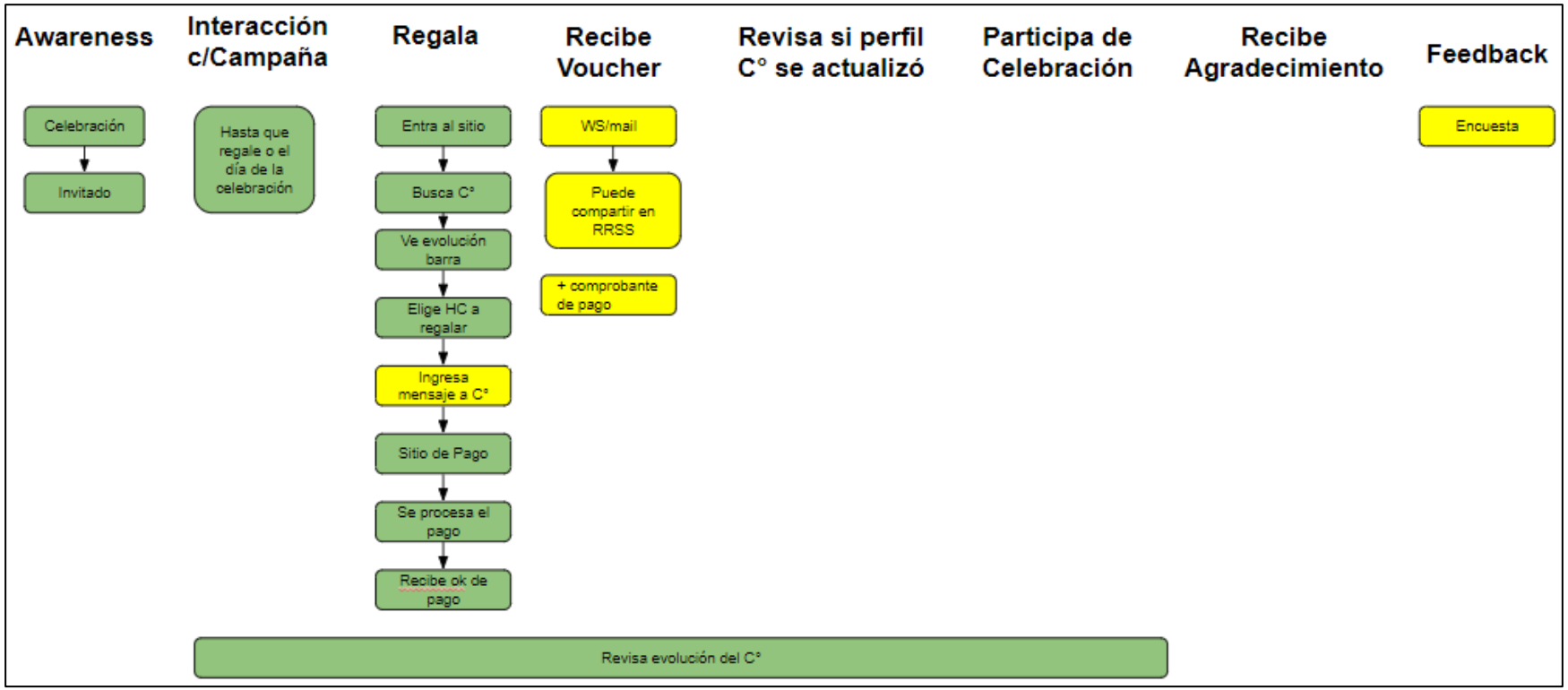


(*Continuación*)



C°= Celebrado R°= Regalador

ANEXO 5: CUSTOMER JOURNEY DEL INVITADO/REGALADOR



C°= Celebrado R°= Regalador

ANEXO 6: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN – PRIMER CICLO PMV + MAGO DE OZ

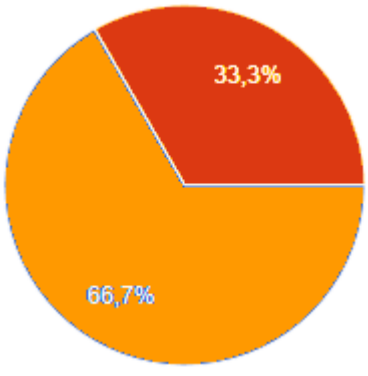
Encuestas recibidas: 3

1. ¿Te gusta la idea de que tu amigo/a pueda definir el sueño que desea cumplir y este sea financiado por sus amigos?

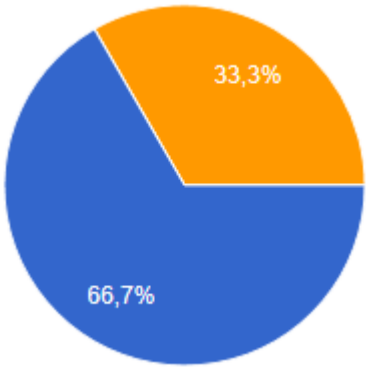
2. ¿Te gustó la invitación WhatsApp que te llegó por parte de BucketGift para que hicieras el regalo?

3. ¿Te pareció sencillo y claro el proceso de Pago?

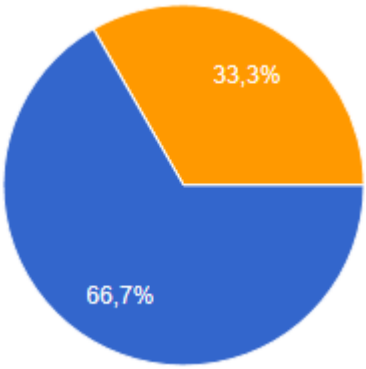
4. ¿Te pareció que la página web contenía toda la información necesaria para que pudieras confiar en BucketGift?



5. ¿Usarías BucketGift como celebrado para ayudarte a cumplir un sueño?



6. ¿Recomendarías BucketGift para que tus mejores amigos cumplan un sueño?

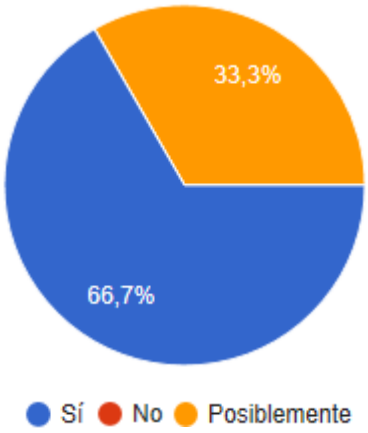


7. ¿Hay algo que te gustaría sugerirnos? Lo que sea. ¡Queremos escucharte!

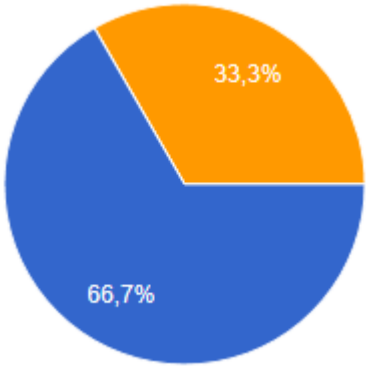
a) *¡Muy claro y excelente idea! Me encanto, pero sí creo que es un complemento a otro regalo, en mi caso también le llevaré un regalo, porque es raro no llegar con nada, quizás podrían dar la opción de algo para llevar el mismo día...no se ...en este caso un envase entretenido con una mini estatua de la libertad por. También podría hacerse para novios o parejas que se unan para vivir juntas.*

ANEXO 7: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN – CON AUTOMATIZACIÓN

1. ¿Te gusta la idea de que tu amigo/a pueda definir el sueño que desea cumplir y este sea financiado por sus amigos?

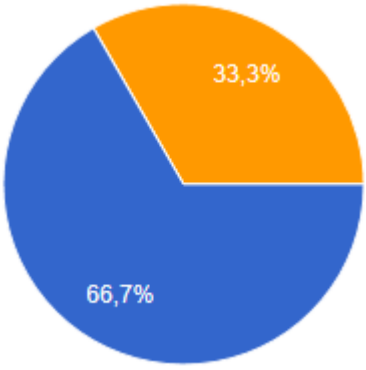


2. ¿Te gustó la invitación WhatsApp que te llegó por parte de BucketGift para que hicieras el regalo?

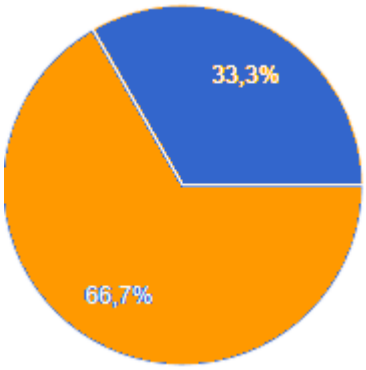


3. ¿Te pareció sencillo y claro el proceso de Pago?

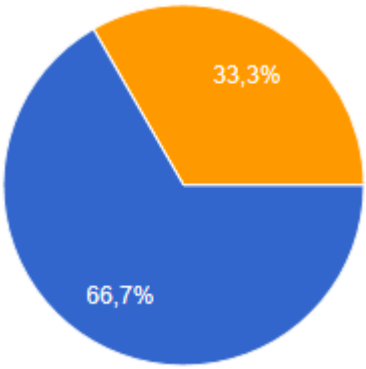
4. ¿Te pareció que la página web contenía toda la información necesaria para que pudieras confiar en BucketGift?



5. ¿Usarías BucketGift como celebrado para ayudarte a cumplir un sueño?



6. ¿Recomendarías BucketGift para que tus mejores amigos cumplan un sueño?

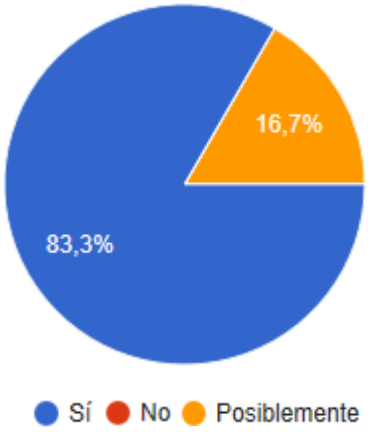


7. ¿Hay algo que te gustaría sugerirnos? Lo que sea. ¡Queremos escucharte!

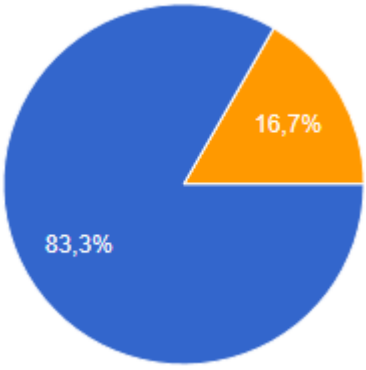
   a) *Me pareció todo bien y fácil de usar*

ANEXO 8: RESULTADOS TOTALES ENCUESTA SATISFACCIÓN

1. ¿Te gusta la idea de que tu amigo/a pueda definir el sueño que desea cumplir y este sea financiado por sus amigos?

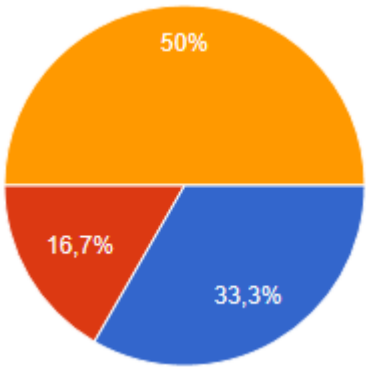


2. ¿Te gustó la invitación WhatsApp que te llegó por parte de BucketGift para que hicieras el regalo?

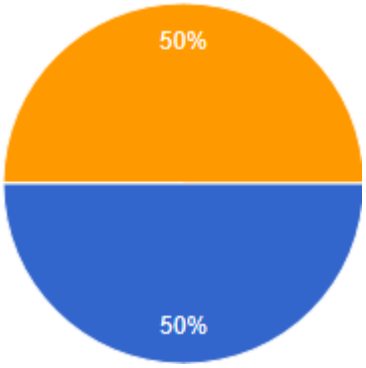


3. ¿Te pareció sencillo y claro el proceso de Pago?

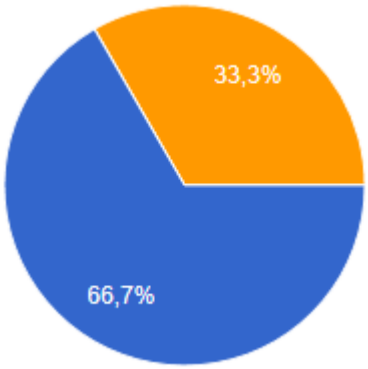
4. ¿Te pareció que la página web contenía toda la información necesaria para que pudieras confiar en BucketGift?



5. ¿Usarías BucketGift como celebrado para ayudarte a cumplir un sueño?



6. ¿Recomendarías BucketGift para que tus mejores amigos cumplan un sueño?



7. ¿Hay algo que te gustaría sugerirnos? Lo que sea. ¡Queremos escucharte!

b) ¡Muy claro y excelente idea! Me encanto, pero sí creo que es un complemento a otro regalo, en mi caso también le llevaré un regalo, porque es raro no llegar con nada, quizás podrían dar la opción de algo para llevar el mismo día...no se ...en este caso un envase entretenido con una mini estatua de la libertad por. También podría hacerse para novios o parejas que se unan para vivir juntas.

c) Me pareció todo bien y fácil de usar

ANEXO 9: ESTADÍSTICAS TOTALES Y POR CELEBRACIÓN

	TOTAL	María Jesús	Cecilia	Juan Pedro	Ernesto	Pamela	Natalia	Nicole
Número de celebraciones finalizadas	7							
Edad	34	40	45	29	31	27	29	27
Número invitados totales	319	32	61	75	59	40	52	95
Número de regaladores totales	80	7	6	17	14	16	17	3
Número de regaladores promedio por celebración	11							
Invitado que quisieron regalar con BG y no puedieron	1		1					
Monto Meta definido del regalo	5.322.075	$731.346	$3.165.997	$331.540	$299.465	$119.900	$320.859	$352.968
Monto del Regalo sin Comisión	5.034.608	$694.779	$3.007.697	$309.990	$280.000	$112.107	$300.003	$330.032
Comisión Promedio	5,4%	5,0%	5,0%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Capital Recolectado Total	1.083.398	$198.650	$46.000	$179.000	$226.000	$180.000	$230.100	$21.700
Equivalencia en HappyCoins	13.736	2.582	598	2.314	2.937	2.328	2.978	280
% alcanzado de la meta total	20%	27,16%	1,45%	53,99%	75,47%	150,1%	71,7%	6,1%
$ entregada a cumpleañero	$1.012.758	$188.718	$43.700	$166.596	$211.449	$167.604	$214.401	$20.290
Ingreso a la fecha	$70.640	$9.933	$4.848	$11.635	$14.690	$13.167	$14.957	$1.411
Ingresos sobre Capital Recolectado	6,5%	5,0%	10,5%	6,5%	6,5%	7,3%	6,5%	6,5%
Costo por comisión Medio de Pago	48.907	$0	$2.548	$9.917	$12.520	$9.972	$12.748	$1.202
Margen BG (Inicial 5% - Actual 6%)	21.733	$9.933	$2.300	$1.718	$2.170	$3.195	$2.209	$208
Margen Actual % BG	2,0%	5,00%	5,00%	0,96%	0,96%	1,77%	0,96%	0,96%
Ticket promedio regalado	$13.542	$28.379	$7.667	$10.529	$16.143	$10.588	$13.535	$7.233
Máx regalo	$77.000	$77.000	$20.000	$20.000	$50.000	$35.900	$25.900	$11.900
Mín regalo	$1.000	$11.550	$1.000	$5.000	$6.000	$1.900	$4.900	$4.900
Ingresos BG x regalador	$883	$1.419	$808	$684	$1.049	$823	$880	$470
Tasa de regaladores	25,1%	21,9%	9,8%	22,7%	23,7%	40,0%	32,7%	3,2%

ANEXO 10: INTENCIÓN DE GASTO PARA DÍA DE LOS ENAMORADOR POR PAÍS