

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
TIENDA VIRTUAL DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y ACCESORIOS  
PARA EL CUIDADO DE BEBÉS EN LA CIUDAD DE LIMA  
METROPOLITANA**

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

**por:**

Tina Alburqueque Nieves

Katia Bravo Meza

Solange Paz Villacrez

Juan Tolentino Lezama

**Programa Magíster a Tiempo Parcial 64**

**Lima, 23 de junio de 2020**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
TIENDA VIRTUAL DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y ACCESORIOS  
PARA EL CUIDADO DE BEBÉS EN LA CIUDAD DE LIMA  
METROPOLITANA**

.....  
Martin Santana (Jurado)

.....  
Kety Jauregui (Jurado)

.....  
Alfredo Mendiola (Asesor)

.....  
Carlos Aguirre (Asesor)

Universidad ESAN

2020

## **Solange Karin Paz Villacrez**

Titulada en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima con sólidos conocimientos y experiencia en el manejo de la cadena de suministro. Persona proactiva, con facilidad para interrelacionarse a todo nivel, capaz de identificar, analizar y resolver problemas, con capacidad de planificación y organización, disposición para el trabajo en equipo con dinamismo y creatividad, orientada al logro de resultados concretos y positivos. Demostrada capacidad de liderazgo en equipos multifuncionales que requieran esfuerzo y trabajo bajo presión.

### **Experiencia profesional**

#### **ALICORP S.A.A.**

##### **Cargo: Jefa de Planeamiento de Supply Chain y Gestión de Materia Prima**

Área: Planeamiento de la Distribución/Planeamiento de la Producción

Principales funciones: Gestión en la planificación de necesidad de compra de materia Prima (Trigos) considerando impactos relevantes como: working capital, impacto en EBITDA y ROIC para los negocios transversales a su consumo, variación del mercado con respecto a disponibilidad y precios, etc. Gestión de traslados para el abastecimiento de productos terminados de todas las categorías de la empresa a nivel nacional y Gestión de abastecimiento internacional de productos terminados (Alicorp + Intradevco). Participación y liderazgo en los proyectos de Supply Chain de la empresa.

\*Reducción de working capital de materia prima (Trigos) por la gestión de inventarios de US\$4.5 millones en el 2019.

\*Participación en los proyectos Fénix e IBP.

Duración: 01.09.2019 – Hasta la fecha.

##### **Cargo: Jefa de Planeamiento Integral y Gestión de Materia Prima**

Área: Planeamiento de Producción

Principales funciones: Planificación integral de la cadena de suministros y desarrollo de estrategias logísticas de acuerdo con el requerimiento de cada negocio para la categoría a cargo. Planificación de producción semanal de los productos de la categoría a cargo y proyección de consumos de las principales materias primas a corto y largo plazo, monitoreando su correcto abastecimiento. Administración del outsourcing de ciertos productos. Participación en equipos multifuncionales para lograr el lanzamiento nuevos productos, como responsable de la categoría a cargo. Evaluación de capacidades de planta a largo plazo para el Comité de Inversiones. Manejo de indicadores: Quiebres de Inventario, Días Giro, Fill Rate, NISAO y Desviaciones de demanda a nivel nacional. Categorías a cargo: Instantáneos, Plataforma Impulso (Galletas, Chocolates, Caramelos y Panetones, Harinas Industriales.

Duración: 01.02.2015 – 31.08.2019.

##### **Cargo: Jefa de Planeamiento de Supply Chain**

Área: Planeamiento de la Distribución

Principales funciones: Gestión de traslados para el abastecimiento de productos terminados de todas las categorías de la empresa a nivel nacional y Gestión de abastecimiento internacional de productos terminados (Exportaciones a más de 10 países), liderando propuestas de valor en cuanto a la integración con las diferentes áreas comerciales y de soporte, con el objetivo de alinear estrategias que se basen en el crecimiento sostenido de la capacidad de distribución acorde con las necesidades del negocio. Por otro lado, brindó apoyo en la gestión de abastecimiento de las distribuidoras exclusivas locales, rurales y Just in Time, que son clientes estratégicos de la compañía con los cuales se ha desarrollado el Vendor Management Inventory (VMI). Participación y liderazgo en los proyectos de Supply Chain de la empresa.

\*Implementación nuevo indicador sobre Eficacia y Avance de Traslados con una mejora en la gestión de 15% durante el 1er año (2013).

\*Propuesta e implementación de ahorro en capacidades de almacenaje por un aproximado de US\$ 600mil en el 2014.

\*Propuesta e implementación de ahorro financiero sobre inventarios por un aproximado de S/.1.4 millones en el 2014

Duración: 01.04.2013 – 31.01.2015.

### **Cargo: Analista de Planeamiento de la Distribución Nacional**

Área: Planeamiento de la Distribución

Principales funciones: Gestión de traslados para el abastecimiento de productos terminados de todas las categorías de la empresa a nivel nacional garantizando que los productos de la compañía se encuentren en el lugar, cantidad y momento preciso en el que el cliente lo requiera. Coordinaciones con diversas áreas como Demanda, Planeamiento de la Producción, Ventas, Trade Marketing, Servicio al Cliente, Comercio Exterior, Gestión de Canales, Distribución, Transportes y Almacenes para lograr que el flujo de materiales y de información se maneje de forma planificada, evitando roturas de stock o sobre stock en los diferentes centros de distribución a nivel nacional. Análisis de capacidades de almacenaje y stock de seguridad para los almacenes de Alicorp a nivel nacional para decisiones de inversión. Manejo de indicadores (Quiebres de inventario, Fill Rate, Días Giro NN e Internacional, Costos Logísticos, etc.) y elaboración de informes mensuales del área, etc.

Duración: 01.04.2011 – 31.03.2013.

### **MINERA CAUDALOSA S.A.**

#### **Cargo: Consultor Junior**

Área: Calidad

Principales funciones: Levantamiento de información y preparación de documentación para la implementación de la ISO 9001 en el Área de Construcción e Infraestructura de la Minera Caudalosa, interactuando con las diversas áreas de la empresa.

Duración: 01.03.2008 - 30.08.2008

### **Formación profesional**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Master of Business Administration	2018 - 2020
UNIVERSIDAD ESAN PEE Evaluación del desempeño logístico	2015
UNIVERSIDA DE LIMA Título de Ingeniera Industrial	2013
CENTRUM Especialización en Supply Chain Management	2013
UNIVERSIDAD DE LIMA Bachiller en Ingeniería Industrial	2006 - 2011

### **Otros estudios**

Seminario “Lo mejor del marketing” Facultad de Administración de la Universidad de Lima	2008
XIX EXPOGESTIÓN Fórum Internacional de Logística y Cadena de Suministro	2014
Skills – Programa para jóvenes ejecutivos	2013 - 2015
XXII EXPOGESTIÓN The future of Supply Chain Ecosystems	2017

## **Tina Fabiola Alburquerque Nieves**

Profesional con quince años de experiencia participando en diversos tipos de proyectos de edificaciones tales como: Edificios Industriales, Educacionales, Institucionales, Centros Militares, Centros Comerciales y Tiendas por Departamento (Retail), Vivienda entre otros; con facilidad para interrelacionarse a todo nivel, capaz de identificar, analizar y resolver problemas, con capacidad de planificación y organización, disposición para el trabajo en equipo con dinamismo y creatividad, orientada al logro de resultados concretos y positivos, con competencias enfocadas bajo los lineamientos del PMI para optimizar los recursos en los procesos de gestión e integrar una empresa con grandes expectativas y deseo de aplicar metodologías innovadoras, así como demostrada capacidad de liderazgo en equipos multifuncionales que requieran esfuerzo y trabajo bajo presión.

### **Experiencia Profesional**

**CESEL S.A**

**Octubre 2008 – Actualidad**

**Cargo: Jefe de Proyectos**

Principales funciones:

- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos, dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Coordinación permanente con el cliente, proveedores, contratistas y subcontratistas.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctivas pertinentes para corregir las desviaciones que se hubiesen detectado.
- Responder ante el cliente sobre el logro de los objetivos del proyecto.
- Revisión del expediente técnico en concordancia con los Términos de Referencia (TDR) del proyecto realizando correcciones o modificaciones que se consideren oportunas en acuerdo con el propietario y el o los contratistas responsables.
- Aprobación de protocolos y procedimientos de los trabajos a ejecutar, controlando la calidad de los mismos, y una vez concluidos certificar su calidad y las cantidades o volúmenes ejecutados para autorizar el pago de los mismos.

Principales Proyectos:

- Gerencia y Supervisión del Proyecto 2da - 3ra y 4ta Ampliación del Centro Comercial Plaza San Miguel - Etapa II a IV, Boulevard Calle Mantaro, Tienda Paris, Restaurantes, Edificio Riva Agüero y locatarios.
- Gerencia y Supervisión de la Ampliación y Remodelación De La Avenida 3 Zona 2 y Pabellón de Entretenimiento de la Ciudad Comercial Minka.
- Gerencia y Supervisión de la Ampliación y Remodelación de los distintos pabellones

- de la Ciudad Comercial Minka.
- Centro de Mantenimiento Aeronáutico del Ejército División de Mantenimiento Mayor La Joya - Arequipa, CEMAE.
  - Supervisión de la Ampliación de los Pabellones A y B de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Sede San Miguel
  - Desarrollo del Expediente para la Construcción del Nuevo Laboratorio Central de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Sede Callao.
  - Supervisión de la Construcción del Nuevo Campus de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Sede San Miguel
  - Supervisión del Desarrollo del Expediente para la Construcción del Nuevo Campus de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Sede San Miguel
  - Supervisión de la Etapa de Construcción del Proyecto de Ampliación del Pabellón F– E, Laboratorios y Aulas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Sede Chorrillos
  - Supervisión de la Etapa de Construcción del Proyecto de Ampliación del B de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Sede Salaverry
  - Supervisión del Desarrollo del Expediente para la Construcción, así como la construcción del Hipermercado Tottus Sullana
  - Supervisión del Desarrollo del Expediente para la Construcción de la Nueva Fábrica de Mexichem en Chiclayo - Grupo Pavco
  - Supervisión del Desarrollo del Expediente para la Construcción, así como la construcción de la Nueva Fábrica de Mexichem en Arequipa - Grupo Pavco
  - Supervisión de la Construcción de la Infraestructura Nueva e Implementación del Gran Teatro Nacional como eje de la Cultura Nacional
  - Supervisión del Desarrollo del Expediente para la Construcción, así como la construcción de la Nueva Fábrica de envolturas flexibles – Peruplast
  - Supervisión del Nuevo Terminal de Contenedores del Terminal Portuario Del Callao - Zona Sur
  - Supervisión de la Construcción del Proyecto de Remodelación del 3°, 4° y 5° piso Pabellón H de Medicina
  - Supervisión de la Construcción del Proyecto Techado del 4°, Ampliación del 5to piso y Azotea del Edificio de Estacionamientos
  - Supervisión de la Construcción del Proyecto de Ampliación de Aulas en 5to Piso de la Escuela de Post Grado

**ECHESA EIRL**

**Diciembre 2005 – Febrero 2007**

**Cargo: Coordinadora de Proyectos**

Principales funciones:

- Coordinaciones constantes entre el Cliente, proyectistas y subcontratistas.
- Supervisión constante de los trabajos para que se ejecuten de acuerdo a lo indicado en el expediente técnico.
- Coordinaciones directas para permisos y realización de trabajos con los responsables de los locales donde se realizarán los trabajos.

### **Principales Proyectos:**

- Acondicionamiento de las Escaleras en Edificio José Abelardo Quiñones – Ministerio de Defensa – Fuerza Aérea del Perú
- Remodelación de Anfiteatro y Sala de Odontología Universidad Nacional Federico Villarreal
- Remodelación de Ambientes de Dirección Regional Instituto Nacional Penitenciario
- Diseño de Estudios Fotográficos para Niños en Centros Comerciales Vivanda y Plaza Veá – Sede Chacarilla
- Remodelación de Pabellones A – B – C de la Base Las Palmas - Surco
- Servicio de Redistribución y Mantenimiento de la Oficina de Trámite Documentario del Primer Sótano del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- Refacción y Acondicionamiento en Puesto de Control Regímenes - Tumbes
- Refacción y Acondicionamiento en Puesto de Control Puente Internacional – Tumbes
- Refacción y Acondicionamiento en Puesto de Control Guineo – Piura
- Refacción y Acondicionamiento en Puesto de Control El Alamor – Piura
- Refacción y Acondicionamiento de Intendencia Aduana Tumbes
- Refacción y Acondicionamiento en Almacén Aduana Piura
- Refacción y Acondicionamiento en Agencia de Aduana La Tina - Piura
- Mamparas de Cristal Templado de la Intendencia Regional Piura
- Mantenimiento de Coberturas y laminados de vidrios en ventanas de almacén en el Complejo Aduanero Carpitas – Tumbes
- Acondicionamiento de Contenedores en el Complejo Aduanero Carpitas – Tumbes
- Acondicionamiento de Ducterías de PVC para red de energía eléctrica de red de data en Puesto Fronterizo Zarumilla
- Acondicionamiento de Caseta de Control de Zarumilla – Tumbes

### **Formación Profesional**

- Esan Graduate School Of Business 2018 – 2020  
Master of Business Administration
- Esan Graduate School Of Business Junio - Setiembre 2019  
Especialización en Dirección Avanzada de Proyectos - Guía del PMBOK 6ta Edición
- Beijing Center - China Setiembre 2019  
Programa de Innovación y Tecnología
- Colegio de Arquitectos del Perú Diciembre 2017  
Curso Seguridad en Edificaciones
- Dharma Consulting Setiembre 2014  
Curso Preparación para Certificación PMP Guía del PMBOK 5ta Edición - 39 horas
- Dharma Consulting Julio 2014  
Gestión de Proyectos PMI - 2013 – 63 horas
- Cesel S.A Agosto 2013  
Curso de Gestión de Calidad ISO 9001:2000
- Universidad Privada del Norte Octubre 2005

Diplomado en Arquitectura Paisajista y Arquitectura Digital

- Universidad Privada del Norte

2005

Título de Arquitecta

- Universidad Privada del Norte

1999-2004

Bachiller en Arquitecta

### **Otros Estudios**

Microsoft Office, Outlook, AutoCAD, MS Project, MS Office Visio

Inglés Nivel Intermedio

Cursos de Feng Shui y Decoración de Interiores

## **Katia Bravo Meza**

Licenciada en Antropología en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con ocho años de experiencia en consultoría con especial enfoque en el conocimiento del consumidor. Con alta capacidad de análisis para desarrollar y ejecutar metodologías de investigación de mercados, estrategias de planificación, gestión de marca, comunicación y ventas. Comprometida con la búsqueda de información de tendencias culturales, sociales y tecnológicas para la comprensión holística de los consumidores y el mercado. Persona responsable, proactiva y empática, con capacidad de liderazgo y comprometida con el trabajo en equipo e interdisciplinario.

### **Experiencia profesional**

#### **BELCORP**

##### **Cargo: Jefe Insights Negocios - Cyzone, L'Bel y Canal**

Área: Dirección Corporativa CC Insights

Principales funciones: responsable del asesoramiento a las marcas Cyzone y L'Bel y también liderar proyectos para fortalecer el Canal de Venta Directa, desde los hallazgos en diversos estudios de investigación de mercados. A cargo de realizar análisis de imagen y posicionamiento de las marcas con el objetivo de validar desde el punto de vista del mercado el posicionamiento diferencial y significativo de las mismas. A cargo de estudios de pre test publicitario con aplicación de metodologías de Neuromarketing para identificar el nivel competitivo de la comunicación de las marcas, dando recomendaciones accionables para la mejora de la publicidad y asegurar que el lanzamiento de los productos sea exitoso. A cargo de la evaluación 360° de lanzamientos estratégicos y de alto impacto, con la aplicación de metodologías para identificar los claims de venta más competitivos, plataformas de comunicación que impulsen la intención de compra y experiencia de uso de los productos. Todo esto con el fin de identificar oportunidades de mejora para obtener la mejor valoración en la medición periódica de Net Promoter Score de las marcas Belcorp en categorías como maquillaje, fragancias, tratamiento facial, tratamiento corporal y cuidado personal. Líder de un equipo alineado con las necesidades de las marcas, encargada de medir su desempeño y motivar la discusión de diversos temas para el mayor involucramiento y aporte en el rol que tienen como asesores.

#### **INVERA**

##### **Cargo: Jefe de Proyectos**

Área: Proyectos

Principales funciones: responsable del desarrollo de propuestas metodológicas que respondan a necesidades de negocio de clientes de distintas categorías (consumo masivo, educación, belleza y cuidado, tecnología, entre otros) a través del análisis e interpretación de información para alcanzar objetivos de investigación. Responsable de trabajar y analizar indicadores de desempeño del equipo a cargo, así como la constante

capacitación y entrenamiento a los integrantes del mismo para su mejor desenvolvimiento.

**Cargo: Analista Senior de Proyectos**

Área: Proyectos

Principales funciones: Responsable de la coordinación de estudios de investigación de mercados con áreas internas y clientes. Encargada de la elaboración de propuestas, informes y presentación de resultados. Amplio manejo de metodologías de investigación cualitativas y cuantitativas, así como de técnicas de Neuromarketing y Design Thinking. Experiencia de trabajo con empresas representativas en el sector retail, consumo masivo, comercial, financiero, educación, tecnología, belleza & cuidado personal.

**GRM, Global Research Marketing**

**Cargo: Analista Senior de Investigación**

Área: Proyectos

Principales funciones: responsable de la ejecución de estudios de investigación de mercados. Encargada de la elaboración de propuestas metodológicas, de herramientas de recojo de información tanto cualitativas como cuantitativas, coordinación con áreas internas, comunicación con clientes, moderación de dinámicas grupales, análisis de resultados, elaboración de informes finales y presentación de resultados.

**Cargo: Asistente de investigación**

Área: Investigación y sistematización de información

Principales funciones: responsable de asistir en temas de tendencias, migración urbana y representaciones culturales de los sectores emergentes. Colaboradora en el análisis y sistematización de información para el libro "Perú: Estado desbordado y Sociedad Nacional Emergente" publicado en el año 2012

## **Juan Tolentino Lezama**

Contador estudiando un MBA con más de 6 años de experiencia en áreas de contabilidad, costos industriales y tesorería generando valor en implementación de estrategias tributarias, migración de sistemas contables y controles internos. Experiencia en la dirección del departamento contable en empresas comercializadoras mayoristas combustible (operaciones mineras) y minoristas, textilerías, algodóneras, industriales y constructoras con un alto manejo en el diseño y organización de consorcios, fusiones y reorganizaciones empresariales orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, dinámico y responsable, capaz de liderar y capacitar equipos de trabajo.

### **Experiencia profesional**

#### **ANDESAT PERÚ**

**Cargo: Gerente de contabilidad y finanzas                      Setiembre 2019 - actualidad**

Principales funciones: responsable de gestionar y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad. Controlar y analizar los datos contables, presentación de informes y estados financieros. Establecer y aplicar métodos, políticas y principios contables adecuados para la compañía.

#### **AGAPE CORAL SAC**

**Marzo 2019 – Agosto 2019**

**Cargo: Asesor contable**

Principales funciones: Encargado de la asesoría del Departamento de Contabilidad, desarrollando funciones de Análisis Financiero, Estrategias Tributarias, y Evaluación de Proyectos para la apertura de nuevos locales en los mejores malls del país.

#### **NUMAY SA / GLOBAL FUEL SA**

**Enero 2014 – Febrero 2019**

**Cargo: Contador general**

Principales funciones: Encargado de la dirección del Departamento de Contabilidad, desarrollando funciones de Análisis Financiero, Estrategias Tributarias, Auditoría Interna, y Evaluación de Proyectos.

- Logre durante 3 años consecutivos la anulación del pago a cuenta del impuesto a la renta a través del cambio de coeficiente, siendo fiscalizado los tres periodos sin observación alguna.
- Implementación de las NIC y NIIF tanto para la principal como la sucursal.

#### **CONTADORES & ASESORES EMP. SAC**

**Junio 2009 – Diciembre 2013**

**Cargo: Contador encargado**

Principales funciones: Encargado de la dirección del Departamento de Contabilidad, desarrollando funciones de Análisis Financiero, Estrategias Tributarias y Costos. Mi función consistía en tomar la dirección del departamento contable, evaluar las posibles contingencias, estructurar y reglamentar las operaciones de la empresa, revelar

las obligaciones y multas tributarias contraídas, actualizar la información y capacitar a nuevo contador para el manejo del día a día de la empresa.

Fui destacado al manejo de las siguientes empresas:

- Compañía Inmobiliaria NR PERU 2 SRL, especializada en el desarrollo de venta de oficinas administrativas en zonas exclusivas a nivel nacional.
- Generadores Gamma SAC, empresa ensambladora de generadores de electricidad de mas de 300kw, con clientes nacionales y extranjeros.
- Textil San Ramón SA, dedicada a la fabricación de hilados, tejidos de punto, teñido de hilos, teñido de tela y fibra. Considerada dentro de las principales empresas del mercado textil peruano.
- Algodonera Sudamericana SA, su principal actividad consiste en la preparación y tejido de fibras textiles considerada una de las mejores en su rubro.
- Formas Continuas, su principal cliente por más de 5 años fue la RENIEC cuyo servicio consistía en la impresión de los documentos de identidad a nivel nacional DNI.

### **Formación profesional**

**UNIVERSIDAD ESAN** 2018 - 2020  
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
MBA TIEMPO PARCIAL

**UNIVERSIDAD DE LIMA** 2016 - 2017  
POST GRADO EN COMPETENCIAS DE NORMAS INTERNACIONALES  
DE INFORMACION FINANCIERA

**UNIVERSIDAD TEGNOLOGIA DEL PERÚ** 2007 - 2012  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**INGLES**  
Wall Street Nivel Básico – estudiando actualmente

## DEDICATORIAS

Agradezco y dedico esta tesis a Dios, por permitirme perseguir y cumplir mi sueño, el cual no hubiese podido lograr sin el apoyo incondicional de mi familia que de alguna manera formaron parte de este largo viaje y me apoyaron en todo momento.

A mis compañeros de tesis, por su apoyo, comprensión y soporte, aprendimos a conocernos, formamos un gran equipo, pero sobre todo forjamos una sólida amistad.

Y finalmente, dedico todo este esfuerzo y logro a mi padre, a quien Dios llamo a su lado mientras yo seguía sus sabios consejos de superación a través del estudio, Tú me diste siempre la fuerza para seguir adelante y sé que desde el cielo continuaste guiándome, cuidándome y ahora puedes estar muy orgulloso de mí, te amo Papá.

Esto es para ti mi ángel. Desde siempre y para siempre.

**Solange Paz Villacrez**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan especial en mi vida.

A mis padres y hermanos, por ser las personas que me han acompañado con sus consejos durante toda esta etapa, velando por mí durante este arduo camino.

A mis compañeros de tesis, porque gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino.

A mis profesores, gracias por todo su tiempo y conocimientos transmitidos en el desarrollo de mi formación profesional.

**Tina Alburquerque Nieves**

Agradezco a mi familia por apoyarme y acompañarme siempre, sobre todo a mi papá, por las delicias que nos preparaba cada noche, previo a cada amanecida.

A Rente, mi *soulmate*, con quien descargué mi furia y cansancio y se encargó de animarme a continuar y celebrar conmigo cada paso.

A mis amigos por ser pacientes durante estos dos años en los que estuve alborotada y ausente, prometo compensar mis ausencias en el 2021, post pandemia.

Y finalmente, agradezco la paciencia y cariño de mi grupo del MBA; Soli, Tinis, Tatito, siempre recordaré las mil peripecias que vivimos juntos, ¡Los quiero!

**Katia Bravo Meza**

Agradezco y dedico esta tesis en primer lugar a mi señor Jesucristo porque el siempre ha permitido que conozca a personas que compartan conmigo sus conocimientos, valores y apoyo emocional para que no descansa en mi continua formación laboral. En una forma muy especial a mi mentor, Marco Alvarez Echaiz. A mis compañeros de trabajo, que supieron apoyarme brindándome inclusive su amistad para poder cumplir con los retos que me propuse al iniciar esta maestría. A mis

compañeros de tesis porque supieron engranar conmigo sus mejores virtudes como seres humanos y como amigos, porque en el cumplimiento de nuestras obligaciones nos convertimos en más que amigos. Finalmente, a mi abuela Otilia Laos Perales, y a mi madre Griselda Lezama Laos, pilares de mi formación, quienes nunca dudaron que cumpliría mis sueños, gracias por sus bendiciones y oraciones, principalmente a ellas

les dedico este logro, Dios me las bendiga siempre.

**Juan Tolentino Lezama**

## INDICE GENERAL

<b>1.</b>	<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1	Planteamiento del problema .....	1
1.2	Idea de negocio.....	4
1.3	Objetivos .....	6
1.4	Justificación.....	6
1.5	Alcance y limitaciones .....	7
	1.5.1 Alcance	7
	1.5.2 Limitaciones .....	8
<b>2.</b>	<b>CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>9</b>
2.1	Modalidad de investigación.....	9
	2.1.1 Investigación cualitativa .....	9
	2.1.2 Investigación cuantitativa .....	9
2.2	Tipo de investigación .....	10
2.3	Formulación del esquema de trabajo .....	10
2.4	Técnicas e instrumentos de acopio de la información.....	12
	2.4.1 Fuentes primarias .....	12
	2.4.2 Fuentes secundarias .....	12
2.5	Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	13
	2.5.1 Análisis SEPTEL .....	13
	2.5.2 Las cinco fuerzas de Porter .....	13
	2.5.3 Matriz de factores externos.....	14
	2.5.4 Modelo de Negocio Canvas .....	15
	2.5.5 Herramientas de marketing .....	15
	2.5.6 Herramientas financieras.....	16
<b>3.</b>	<b>CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>18</b>
3.1	Comercio electrónico .....	18
	3.1.1 Ventajas de comercio electrónico .....	20
	3.1.2 Desventajas de comercio electrónico .....	20
3.2	Tienda virtual .....	20
	3.2.1 Ventajas de una tienda virtual.....	21
	3.2.2 Desventajas de una tienda virtual .....	22
3.3	Sistema de transferencia electrónica de pagos .....	23
3.4	Servicio por suscripción .....	23
3.5	Startup, efecto red y escalabilidad.....	24
3.6	Momento de compra del consumidor .....	25
<b>4.</b>	<b>CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>27</b>
4.1	Situación del mercado: Comercio electrónico en el Perú.....	27
4.2	Análisis de la población .....	29
	4.2.1 Distribución de la población por zona y NSE.....	33
	4.2.2 Mercado potencial .....	35
	4.2.3 Estilos de vida.....	35
4.3	Análisis de competidores .....	37
	4.3.1 Competidores directos .....	38
4.4	Análisis de proveedores .....	40
	4.4.1 Análisis de proveedores .....	40
<b>5.</b>	<b>CAPITULO V. BENCHMARKING</b> .....	<b>42</b>

5.1	Factores Críticos de Éxito .....	42
5.2	Definición de competidores para análisis de <i>benchmarking</i> .....	45
5.3	Análisis de Factores Críticos de Éxito y competencia.....	47
5.4	Identificación de buenas prácticas .....	50
<b>6.</b>	<b>CAPITULO VI. INVESTIGACION DE MERCADO .....</b>	<b>52</b>
6.1	Fuentes secundarias .....	52
6.2	Fuentes primarias .....	53
6.2.1	Fase I: Estudio exploratorio cualitativo .....	53
6.2.1.1	Objetivo General .....	53
6.2.1.2	Objetivos Específicos .....	53
6.2.1.3	Ficha Técnica.....	53
6.2.1.4	Guía de indagación .....	54
6.2.1.5	Resultados.....	56
6.2.1.6	Conclusiones.....	59
6.2.2	Fase II: Test exploratorio cualitativo .....	60
6.2.2.1	Objetivo General .....	63
6.2.2.2	Objetivos Específicos .....	63
6.2.2.3	Ficha Técnica.....	63
6.2.2.4	Guía de indagación .....	64
6.2.2.5	Resultados.....	65
6.2.2.6	Conclusión .....	66
6.2.3	Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores .....	66
6.2.3.1	Objetivo General .....	66
6.2.3.2	Objetivos Específicos .....	66
6.2.3.3	Ficha Técnica.....	67
6.2.3.4	Resultados.....	67
6.2.3.5	Conclusión .....	68
6.2.4	Fase IV: Estudio exploratorio cuantitativo .....	68
6.2.4.1	Objetivo General .....	68
6.2.4.2	Objetivos Específicos .....	68
6.2.4.3	Aspectos metodológicos .....	69
6.2.4.4	Ficha Técnica.....	72
6.2.4.5	Instrumento de recolección de información cuantitativa .....	72
6.2.4.6	Resultados.....	73
6.2.4.7	Estimación de la demanda .....	78
6.3	Demanda objetivo .....	79
6.4	Conclusiones .....	80
<b>7.</b>	<b>CAPITULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>82</b>
7.1	Análisis SEPTTEL.....	82
7.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	84
7.2.1	Fuerza: Entrada de nuevos competidores.....	85
7.2.2	Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales.....	86
7.2.3	Fuerza: Poder de negociación de proveedores.....	87
7.2.4	Fuerza: Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos ....	88
7.2.5	Fuerza: Poder de negociación de los clientes.....	88
7.3	Matriz EFE .....	89
7.4	Acciones estratégicas .....	90
7.4.1	Estrategia de Diferenciación del Servicio .....	90
7.4.2	Estrategia de posicionamiento inorgánico y orgánico - Marketing Digital	91

7.4.3	Innovación Permanente.....	91
7.4.4	Medir el nivel de satisfacción del servicio entre nuestros clientes actuales .....	91
7.4.5	Medir nivel de recomendación de nuestros servicios entre clientes actuales .....	91
7.5	Modelo CANVAS .....	91
<b>8.</b>	<b>CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>95</b>
8.1	Objetivos de marketing .....	95
8.2	Estrategias de marketing .....	95
8.2.1	Segmentación.....	95
8.2.2	Posicionamiento.....	96
8.3	Flor de servicio.....	98
8.3.1	Servicio básico.....	98
8.3.2	Información.....	99
	8.3.3 Consulta	100
8.3.4	Toma de pedidos.....	100
8.3.5	Hospitalidad .....	101
8.3.6	Excepciones .....	101
8.3.7	Facturación .....	102
	8.3.8 Pago	102
8.4	Mezcla de marketing (4Ps).....	102
	8.4.1 Producto	102
	8.4.1.1 Marca.....	103
	8.4.2 Plaza	104
	8.4.3 Promoción.....	105
	8.4.4 Precio	106
8.5	Estrategia de marketing relacional .....	107
8.6	Endomarketing .....	108
8.7	Presupuesto de marketing.....	109
8.8	Conclusiones .....	110
<b>9.</b>	<b>CAPITULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>112</b>
9.1	Filosofía y valores de la empresa .....	112
9.2	Estructura Organizacional de la Empresa.....	113
9.3	Análisis de los Puestos .....	114
9.3.1	Descripción de los puestos.....	114
9.3.2	Horarios.....	115
9.3.3	Sueldos.....	115
9.3.4	Planificación de necesidades de personal .....	116
9.4	Plan de Reclutamiento y Selección .....	117
9.4.1	Reclutamiento .....	117
9.4.2	Selección .....	117
9.4.3	Plan de inducción .....	118
9.4.4	Plan de promoción laboral .....	119
9.4.5	Proceso de evaluación de desempeño .....	120
9.4.6	Proceso de retención de personal .....	121
9.5	Tipos de contratos a utilizar.....	122
9.6	Actividades para la implementación de la empresa.....	122
9.6.1	Constitución de la empresa .....	122
9.7	Conclusiones .....	123

<b>10. CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>124</b>
10.1 Objetivos de operaciones.....	124
10.2 Estrategia de operaciones .....	124
10.3 Proceso de operaciones .....	125
10.3.1 Proceso de registro de cliente en la tienda virtual .....	126
10.3.2 Proceso de registro para servicio de suscripción .....	126
10.3.3 Proceso de selección y armado de pack.....	126
10.3.4 Proceso de configuración de compra por suscripción .....	126
10.3.5 Proceso de facturación y pago por servicio de suscripción .....	127
10.3.6 Proceso de selección de productos individuales .....	128
10.3.7 Proceso de configuración de compra individual.....	129
10.3.8 Proceso de facturación y pago por servicio de compra individual.....	130
10.3.9 Proceso de entrega de pedido .....	130
10.4 Base de operaciones .....	131
10.4.1 Ubicación geográfica de la base de operaciones.....	131
10.4.2 Diseño de la base de operaciones .....	132
10.5 Equipamiento requerido .....	134
10.6 Plan de Abastecimiento .....	138
10.6.1 Aprovisionamiento.....	138
10.6.2 Proveedores.....	140
10.7 Descripción funcional y técnica de la tienda virtual .....	141
10.7.1 Plataforma web responsive .....	143
10.7.2 Costos asociados a la tecnología de la información.....	146
10.8 Cadena de valor .....	149
10.9 Política de calidad .....	151
10.9.1 Gestión de Quejas y Reclamos .....	151
10.9.2 Funcionamiento del Proceso de Gestión de quejas y reclamos.....	151
10.9.3 Pasos a seguir.....	151
10.10 Mapa de proceso.....	154
10.11 Conclusiones .....	155
<b>11. CAPITULO XI. PLAN ECONOMICO FINANCIERO.....</b>	<b>157</b>
11.1 Objetivos .....	157
11.1.1 Objetivo general.....	157
11.1.2 Objetivo específico .....	157
11.2 Aspectos generales .....	157
11.2.1 Aspectos legales y contables.....	158
11.2.2 Supuestos básicos y consideraciones generales .....	160
11.3 Estimación de la demanda .....	161
11.4 Estructura y fuentes de inversión inicial del proyecto .....	162
11.5 Ingresos .....	164
11.6 Costos operativos y de personal .....	167
11.7 Método de evaluación financiera .....	167
11.8 Cálculo de la tasa de descuento.....	167
11.9 Evaluación financiera .....	169
11.9.1 Desarrollo de método APV .....	172
11.10 Resultados del VAN y TIR.....	173
11.11 Análisis de riesgos de punto muerto y sensibilidad .....	173
11.12 Resumen de resultados .....	175
11.13 Conclusiones .....	175

<b>12. CAPITULO XII. ANÁLISIS DE RIESGOS.....</b>	<b>177</b>
12.1 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.....	177
12.2 Evaluación de los riesgos .....	178
12.3 Conclusiones .....	179
<b>13. CAPITULO XIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>181</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1 Estructura de la investigación .....	10
Tabla 2.2 Principales herramientas y técnicas a utilizar .....	11
Tabla 3.1 Elementos del merchandising en entornos físicos y virtuales.....	21
Tabla 4.1 Beneficios del Comercio Electrónico .....	27
Tabla 4.2 Distribución de personas según NSE 2018 - Lima Metropolitana.....	34
Tabla 4.3 Distribución de personas según NSE de Zona 7 en Lima Metropolitana .....	35
Tabla 4.4 Estilo de vida de los peruanos según Arellano .....	36
Tabla 4.5 Comparación entre empresas competidoras nacionales en base a sus procesos internos.....	38
Tabla 4.6 Datos de proveedores mayoristas .....	40
Tabla 4.7 Criterios de selección de proveedores.....	41
Tabla 6.1 Fuentes secundarias .....	52
Tabla 6.2 Ficha Técnica Fase I: Estudio exploratorio cualitativo.....	53
Tabla 6.3 Fase I: Estudio exploratorio cualitativo - Guía de indagación.....	54
Tabla 6.4 Resultados Fase I: Estudio exploratorio cualitativo.....	56
Tabla 6.5 Ficha Técnica Fase II: Test exploratorio cualitativo.....	63
Tabla 6.6 Fase II: Test exploratorio cualitativo - Guía de indagación.....	64
Tabla 6.7 Resultados Fase II: Test exploratorio cualitativo.....	65
Tabla 6.8 Ficha Técnica Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores...	67
Tabla 6.9 Resultados Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores.....	67
Tabla 6.10 Data poblacional de niños de 0 a 3 años .....	70
Tabla 6.11 Cálculo de la muestra.....	71
Tabla 6.12 Distribución de la muestra .....	72
Tabla 6.13 Ficha Técnica Fase IV: Estudio exploratorio cuantitativo .....	72
Tabla 6.14 Hábitos de consumo de pañales y pañitos húmedos .....	73
Tabla 6.15 Percepción sobre productos y marcas .....	74
Tabla 6.16 Demanda potencial .....	78
Tabla 6.17 Demanda efectiva .....	79
Tabla 6.18 Cálculo demanda objetivo por escenarios (Clientes anuales).....	79
Tabla 7.1 Análisis SEPTTEL .....	82
Tabla 7.2 Análisis de fuerza de entrada de nuevos competidores .....	85
Tabla 7.3 Análisis de fuerza de rivalidad de competidores actuales .....	86
Tabla 7.4 Análisis de fuerza de poder de negociación de proveedores .....	87
Tabla 7.5 Análisis de fuerza de productos sustitutos.....	88

Tabla 7.6 Análisis de fuerza de poder de negociación de clientes.....	89
Tabla 7.7 Matriz EFE.....	89
Tabla 7.8 Descripción del modelo CANVAS.....	91
Tabla 8.1 Características del arquetipo de la marca Baby2Go .....	104
Tabla 8.2 Presupuesto de Marketing.....	109
Tabla 9.1 Tabla de sueldos .....	115
Tabla 9.2 Necesidades de personal para el negocio.....	116
Tabla 9.3 Trámites para la constitución de la empresa .....	123
Tabla 10.1 Equipamiento para oficinas administrativas .....	134
Tabla 10.2 Equipamiento para el almacén.....	135
Tabla 10.3 Equipamiento de seguridad.....	136
Tabla 10.4 Equipamiento para el kitchenette.....	136
Tabla 10.5 Equipamiento para Reparto de Productos.....	137
Tabla 10.6 Materiales requeridos al año para el proceso de empaque de Productos. ....	138
Tabla 10.7 Uso de página web responsive.....	142
Tabla 11.1 Porcentaje de depreciación de activo fijo .....	158
Tabla 11.2 Porcentaje de depreciación de activo fijo .....	158
Tabla 11.3 Tasas de impuestos a la renta.....	159
Tabla 11.4 Estimación de la demanda de clientes desglosado por mes/año.....	161
Tabla 11.5 Composición de la inversión inicial.....	162
Tabla 11.6 Financiamiento de la inversión inicial .....	162
Tabla 11.7 Gastos preoperativos.....	162
Tabla 11.8 Composición Deuda/Capital .....	163
Tabla 11.9 Inversión inicial .....	164
Tabla 11.10 Composición de los ingresos de la tienda virtual.....	164
Tabla 11.11 Portafolio de productos de venta regular .....	165
Tabla 11.12 Ingreso por ventas anuales bajo escenario conservador .....	166
Tabla 11.13 Distribución de las ventas anuales bajo escenario conservador.....	166
Tabla 11.14 Tasa de deuda financiera ponderada.....	168
Tabla 11.15 Porcentaje de participación sobre demanda efectiva .....	169
Tabla 11.16 Estado de Resultados Económico - Escenario conservador .....	170
Tabla 11.17 Flujo de caja económico - Escenario conservador.....	170
Tabla 11.18 Flujo de caja económico - Escenario conservador.....	171
Tabla 11.19 Resultados del flujo de caja económico.....	172
Tabla 11.20 Resultados del flujo de escudos tributarios.....	172

Tabla 11.21. Resultados del Valor Presente Ajustado (APV) .....	173
Tabla 11.22 VAN y TIR por escenario.....	173
Tabla 11.23 Valores de punto muerto (VAN = 0).....	173
Tabla 11.24 Análisis de sensibilidad unidimensional.....	174
Tabla 12.1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos .....	177
Tabla 12.2 Nivel de impacto.....	179
Tabla 12.3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos .....	179

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Concepto de negocio.....	5
Gráfico 1.2 Concepto de negocio.....	5
Gráfico 4.1 Ventas Online del Perú .....	29
Gráfico 4.2 Uso del internet según GFK .....	30
Gráfico 4.3 Distribución de zonas APEIM por NSE 2018 .....	31
Gráfico 4.4 Ingresos y gastos según NSE - Lima Metropolitana.....	31
Gráfico 4.5 Venta del internet <i>retailing</i> (cifras millones de soles).....	32
Gráfico 4.6 Pronóstico de Ventas (cifras millones de soles) .....	32
Gráfico 4.7 Distribución de personas según NSE 2018 - Lima Metropolitana .....	34
Gráfico 6.1 Conceptualización de la idea de negocio .....	61
Gráfico 6.2 Conceptualización de la idea de negocio .....	61
Gráfico 6.3 Conceptualización de la idea de negocio .....	62
Gráfico 6.4 Conceptualización de la idea de negocio .....	62
Gráfico 6.5 Conceptualización de la idea de negocio .....	63
Gráfico 6.6 Formatos de pañales .....	68
Gráfico 6.7 Resumen del cálculo de la demanda objetivo .....	80
Gráfico 7.1 Modelo CANVAS .....	94
Gráfico 8.1 Segmentación de Mercado.....	95
Gráfico 8.2 Público Objetivo .....	96
Gráfico 8.3 La Flor de Servicios.....	98
Gráfico 8.4 Arquetipos de la personalidad.....	103
Gráfico 8.5 Flujo de compra digital .....	105
Gráfico 9.1 Valores organizacionales .....	113
Gráfico 9.2 Organigrama de la empresa .....	114
Gráfico 9.3 Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	117
Gráfico 9.4 Flujograma de promoción.....	120
Gráfico 10.1 Mapa de proceso de alto nivel de la tienda virtual .....	125
Gráfico 10.2 Ubicación geográfica del local .....	131
Gráfico 10.3 Plano de distribución del local.....	133
Gráfico 10.4 Vistas interiores del local.....	134
Gráfico 10.5 Equipamiento para oficinas administrativas .....	135
Gráfico 10.6 Equipamiento para el almacén.....	135
Gráfico 10.7 Equipamiento de seguridad.....	136
Gráfico 10.8 Equipamiento para el kitchenette.....	137

Gráfico 10.9 Moto lineal pistera Nexus + Caja de reparto .....	137
Gráfico 10.10 Materiales de empaque .....	138
Gráfico 10.11 Diseño de una web responsive.....	142
Gráfico 10.12 Página Web Responsive - Página de inicio (Vista PC).....	144
Gráfico 10.13 Página Web Responsive - Página de inicio (Vista Dispositivo móvil).....	145
Gráfico 10.14 Dominios disponibles .....	146
Gráfico 10.15 Precios de hosting .....	147
Gráfico 10.16 Costos de la solución tecnológica.....	147
Gráfico 10.17 Precios de Culqui.....	148
Gráfico 10.18 Cuadro comparativo Servicio VPS Cloud Google.....	149
Gráfico 10.19 Cadena de valor .....	150
Gráfico 10.20 Vista Dispositivo Móvil (Canales para quejas) .....	152
Gráfico 10.21 Mapa de Proceso.....	154
Gráfico 11.1 Fórmula cálculo de la tasa costo de oportunidad del accionista .....	168
Gráfico 11.2 Análisis de sensibilidad unidimensional.....	174
Gráfico 12.1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos .....	178

## RESUMEN EJECUTIVO

La economía peruana se encuentra en un periodo de crecimiento ininterrumpido; al cierre del año 2019 creció 1.86% y se estima que esto seguirá sosteniéndose en el periodo 2020-2023, destacando frente al resto de países latinoamericanos (Gestión, 2019); sumado a ello, el mayor acceso a internet y el crecimiento del comercio electrónico para acceder a distintos tipos de servicios y productos están impactando significativamente en el comportamiento de compra de las personas. Un claro ejemplo de ello es que cada vez existe una menor preferencia por salir del hogar a realizar compras debido al excesivo tiempo que toma realizar compras presenciales. De hecho, en Lima se han incrementado las empresas de reparto a domicilio, dándose una incidencia de transacciones superior a la de otros países (Guerra, 2019), evidenciándose la oportunidad de negocio en este mercado nicho que valora una experiencia de compra online rápida, eficiente, cómoda y segura.

Por otro lado, cada año disminuye la tasa bruta de natalidad en nuestro país, esto quiere decir que se tiene un menor número de nacimientos al año, mientras que se tiene una población adulta con mayor poder adquisitivo, que se encuentra -en mayor medida- en el nivel socioeconómico medio y alto. Tomando en cuenta este contexto, se decidió desarrollar una idea de negocio centrada en ofrecer una experiencia cómoda, sencilla, rápida y eficiente para la adquisición de productos de limpieza y cuidado de bebés de 0 a 3 años. Si bien actualmente ya existen propuestas que permiten realizar la compra de estos productos online, lo que se propone es implementar una tienda virtual en la que se ofrecerá un servicio de suscripción para la adquisición de pañales y toallitas húmedas (productos de mayor frecuencia de uso) y adicional a la suscripción se podrá acceder a un portafolio de productos -de menor rotación- para la limpieza y accesorios para el cuidado del bebé.

Para el desarrollo de esta idea de negocio ha sido necesario realizar un análisis contextual de la situación del mercado en torno al comercio electrónico y los hábitos de consumo de la población en Lima Metropolitana; analizar la competencia actual existente e identificar las oportunidades y amenazas que enfrentaría nuestra idea negocio; trabajar en la definición del público objetivo y el posicionamiento de la marca, así como medir la atractividad e intención de compra que suscita la tienda virtual entre el público objetivo, para así, desarrollar las acciones de marketing que se llevarán a cabo

para hacer de Baby2Go, un referente en la venta de productos de limpieza y cuidado para bebés.

Finalmente, para analizar la viabilidad económica de Baby2Go se tomó la decisión de utilizar la tasa de descuento calculada por el método alternativo al considerar accionistas no diversificados; y la forma de descontar los flujos, utilizando el método APV por la relación Deuda/Capital no constante a lo largo del proyecto. Siendo así que en un escenario conservador se tiene un VAN Económico de S/. 543,010.38, una TIR Económica de 37.48%, un VAN APV de S/. 551,407.46 y una TIR Financiera de 38.54%. Estos valores comparados con la tasa de costo de oportunidad del accionista (KOA) que es del 27.09% y con la tasa ponderada del servicio de deuda que es 15.54% nos muestra que financieramente el negocio rentabiliza la inversión realizada por los accionistas.

# **1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

En el Perú la tasa bruta de natalidad es de 17.6% (Indexmundi, 2018); este indicador ha mostrado una reducción continua con el devenir de los años.

Por otro lado, a noviembre 2019 la economía creció 1.86%, con este resultado la economía peruana acumuló 124 meses de crecimiento ininterrumpido -destacando frente al resto de países latinoamericanos- lo que permitió un crecimiento del consumo en los hogares, reflejado en mayores ventas al por menor y el crecimiento de los créditos de consumo (Gestión, 2020). Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas señala que este crecimiento seguirá sosteniéndose en el periodo 2020-2023 y se espera que el Perú continúe liderando el crecimiento en la región (MEF, 2019). Se puede concluir entonces que el número de nacimientos en el país ha disminuido mientras que el consumo interno ha aumentado por el mayor poder adquisitivo de la población peruana, centrado sobre todo en la clase media alta, que tiene un nivel de representatividad del 34.5% de la población nacional (RPP, 2019)).

El mayor poder adquisitivo se puede ver aterrizado en el crecimiento de algunos mercados, como es el mercado de pañales y toallitas húmedas, dado que, si bien la tasa bruta de natalidad ha ido reduciéndose, el gasto en moneda nacional de pañales se ha incrementado +2.2% versus el año 2018 (acumulado enero a diciembre 2019 vs 2018) y el volumen de unidades de pañales ha aumentado en +3.8%, sin darse variaciones significativas en el precio medio de ese producto. Por otro lado, en el caso de toallitas húmedas se tiene un crecimiento del +1.0% en el gasto en moneda nacional y un crecimiento de +1.7% en el volumen de unidades vendidas en el año 2019 vs el año 2018, sin darse variaciones en el precio medio de este producto (Kantar, 2019), evidenciándose así un mayor uso de pañales y toallitas húmedas en comparación al año 2018. Además, cabe resaltar que se están dando cambios interesantes respecto a los canales de compra; el canal tradicional, conformado por bodegas, puestos de mercado, farmacias tradicionales y mayoristas, ha reducido su volumen de venta en -7.1% en año 2019, mientras que el canal moderno, conformado por supermercados y cadena de farmacias han incrementado su volumen de venta en +3.9% captando más hogares compradores de niveles socioeconómicos altos y medios. Sin embargo, en la investigación de mercados realizada se evidencia que existen insatisfacciones respecto

a la compra de pañales en el canal moderno porque es percibida como tediosa, dado que, si bien los pañales se adquieren junto con otros productos para el hogar, en general, movilizarse a grandes superficies les toma mucho tiempo, lo que les genera un gran fastidio y les resulta incómodo transportar los pañales dado que suelen adquirirlos en grandes cantidades.

Entonces, se decidió desarrollar una idea de negocio para ofrecer productos de limpieza y accesorios de cuidado de bebés de 0 a 3 años, dirigido a madres de familia que pertenecen a niveles socioeconómicos altos y medios.

**Productos de limpieza**, entendido como todo aquel producto para el aseo que tiene un contacto directo con piel la piel del bebé (OMS, 2019)

**Accesorios para el cuidado de bebés**, entendido como todo aquel artículo que mejora o aumenta la experiencia orientado a ofrecer comodidad tanto a los bebés como a los padres.

Si bien, como vimos previamente, estos productos se pueden obtener a través de una compra periódica en superficies como supermercados y farmacias a las que se puede acceder de manera presencial o través de delivery; las dificultades de ambas formas de compra en el canal moderno son:

**Compra presencial:** tráfico para trasportarse a los supermercados o farmacias; además, al ser productos de alta rotación (sobre todo pañales) las madres de familia buscan los mejores precios (ofertas) y adquieren varios paquetes, por lo que persiste incomodidad y dificultad para transportarlos.

**Compra online:** se recurre a este servicio a modo de urgencia (no es usual) y el transporte significa un recargo en el precio final.

Sumado a todo esto, en la investigación de mercados también se encontró una tensión muy relevante entre las madres de familia: se consideran pieza clave para la crianza y cuidado de sus hijos (son las decisoras de compra de productos para sus bebés). Sin embargo, a su vez, se sienten frustradas por el sacrificio que significa ser madres, dado que desearían tener tiempo para ellas; esto último sería posible si se flexibilizara alguna de las actividades que involucra el cuidado de sus hijos.

Es por ello por lo que nuestra propuesta es ofrecer productos de limpieza y cuidado para bebés de 0 a 3 años a través de una tienda virtual bajo las siguientes características:

1. Los pañales y toallitas húmedas, que son los productos de mayor frecuencia de uso y por ende se consumen en grandes cantidades, se podrán adquirir a través de un servicio por suscripción.
2. Adicional a la suscripción se podrá acceder a un portafolio de productos que se compran con menor frecuencia. Para la limpieza del bebé se consideran: crema para escaldaduras, talco, algodón, colonias, jabón, shampoo; mientras que los accesorios para el cuidado del bebé serían: cortaúñas y tijeras, biberones, baberos, chupones, mordedores, cepillo-escobilla para biberones, protector de esquinas, protector de corriente, dispensador de leche en polvo, dispensador de jarabe, calentador de biberón, cambiador portátil, termómetro digital, tetinas, pigeon, protectores para lactancia y bolsa recolectora de leche.

Finalmente, se propone que los productos de alta rotación (pañales y toallitas húmedas) se ofrezcan a través un servicio de suscripción porque es un modelo de negocio que consiste en la entrega de productos de forma periódica a cambio de un abono semanal, quincenal o mensual (la elección de la frecuencia la elige el cliente). La suscripción entonces es una venta que se repite periódicamente y respondería al hábito de consumo de estos productos facilitando el proceso de compra, además, a través de este servicio sería posible crear un vínculo más estrecho entre el consumidor y la empresa (Mejia Trejo, 2017) para así desarrollar una experiencia de compra diferenciada ofreciendo un servicio personalizado.

## **1.2 Idea de negocio**

Tienda virtual que ofrece productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés de 0 a 3 años. Se ofrecerá un servicio de suscripción para la adquisición de pañales y toallitas húmedas. Adicional a la suscripción se podrá acceder a un portafolio de productos –de menor rotación- para la limpieza de bebés, como crema para escaldaduras, talco, algodón, colonias, jabón, shampoo; y accesorios para su cuidado, como cortaúñas y tijeras, biberones, baberos, chupones, mordedores, cepillo-escobilla para biberones, protector de esquinas, protector de corriente, dispensador de leche en polvo, dispensador de jarabe, calentador de biberón, cambiador portátil, termómetro digital, tetinas, pigeon, protectores para lactancia y bolsa recolectora de leche.

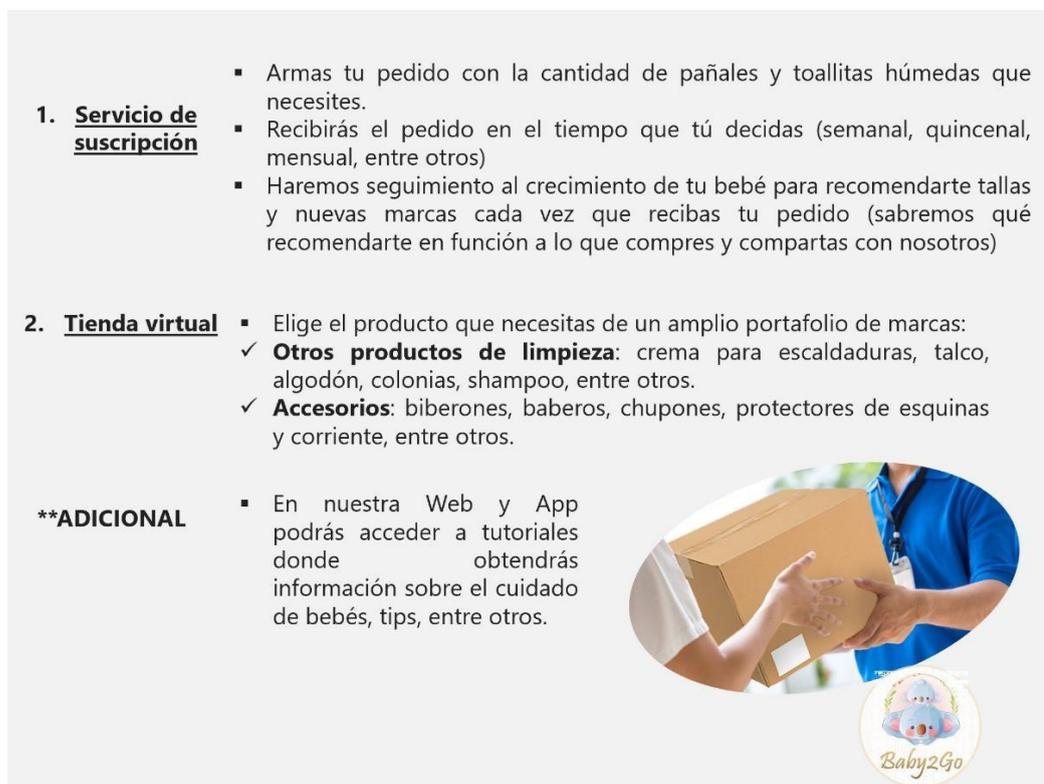
Basándonos en la metodología del círculo de oro (Sinek, 2018), la razón de ser de nuestra idea de negocio está basada en la necesidad de las madres de familia, quienes que necesitan tiempo para reconectarse con ellas mismas; a través del servicio propuesto, se quiere que tengan la opción de acercarse al equilibrio que buscan facilitando la experiencia de compra de productos de para la limpieza y cuidado de sus bebés.

En el Gráfico 1.1 y 1.2 se presenta un resumen gráfico de los servicios que se brindarán.

Gráfico 1.1 Concepto de negocio



Gráfico 1.2 Concepto de negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

### **1.3 Objetivos**

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de una tienda virtual en la que se ofrece: (i) un servicio de suscripción para pañales y toallitas húmedas (productos de alta rotación) y, (ii) adicional a la suscripción, un portafolio de productos de menor rotación para la limpieza del bebé y accesorios para su cuidado.

Además, consideramos los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el entorno en que se desenvuelve la idea de negocio a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio
- Desarrollar y explorar en la demanda de productos para limpieza y cuidado de bebés para establecer portafolio de productos.
- Desarrollar las acciones estratégicas para llevar adelante la idea de negocio.
- Establecer el plan marketing, operativo y de dirección de recursos humanos necesarios para llevar adelante el plan de negocios.
- Establecer la viabilidad económica del plan de negocios.
- Desarrollar el análisis de riesgos y su correspondiente mitigación.

### **1.4 Justificación**

Se considera que la idea de negocio de una tienda virtual que ofrece un servicio por suscripción para la adquisición periódica de pañales y toallitas húmedas está basada en una estrategia de océano azul dado que los servicios de suscripción para productos de alta rotación no están siendo explotadas en la actualidad en nuestro país, esto nos permite generar oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo basados en la diferenciación a través de la personalización del servicio. Además, si bien la tasa bruta de natalidad disminuye, el crecimiento económico del país permite que las familias cuenten con mayor poder adquisitivo para la compra de productos para la limpieza y cuidado de bebés.

Por otro lado, cabe resaltar que los consumidores prefieren no salir de sus hogares para adquirir productos, por lo cual, se han incrementado las empresas de reparto a domicilio en Lima, dándose una incidencia de transacciones superior en nuestra capital versus ciudades como Madrid y Barcelona (Guerra, 2019), evidenciándose así la

oportunidad de negocio en este mercado nicho que valora una experiencia de compra online.

Finalmente, el desarrollo de una tienda virtual donde se ofrecen productos para la limpieza y cuidado de bebés, a la que se puede acceder a través de la web responsive, nos permite manejar un mejor posicionamiento dado que dichas plataformas online permiten que nos mantengamos actualizados y accesibles a las necesidades de nuestros clientes innovando y actualizando los servicios que se ofrecerán.

## **1.5 Alcance y limitaciones**

### **1.5.1 Alcance**

El alcance del presente plan de negocios se circunscribe a lo siguiente:

- Se definirá a la población para el análisis de mercado, estudio de competidores y estudio de proveedores para la implementación de una tienda virtual que ofrece productos para la limpieza y cuidado de bebés de 0 a 3 años a través de dos modalidades de compra: i. servicio de suscripción para pañales y toallitas húmedas, y ii. venta de otros productos para limpieza y accesorios para el cuidado de bebés.
- Se comparará nuestro modelo de negocio con el negocio más representativo del mercado para conocer sus buenas prácticas.
- Se realizará investigación exploratoria y concluyente respecto al concepto de tienda virtual para bebés a desarrollar, también se determinará la demanda y las variables principales para la implementación del plan de negocio.
- Se definirán las estrategias de negocio a través de herramientas de planificación estratégica.
- Se determinará la viabilidad del plan de negocio, desarrollando para ello un flujo de caja que nos permitirá obtener el VAN y TIR del proyecto.
- Finalmente, se identificarán los riesgos potenciales de nuestro negocio para desarrollar su respectivo plan de mitigación.

### 1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones identificadas son las siguientes:

- No se realizaron encuestas cara a cara o CAPI (*Computer-Assisted Personal Interviewing*); se trata de encuestas que se realizan en hogares a través de un intermediario (encuestador) usando una aplicación web, la que permite el registro de la información. En cambio, se optó por trabajar con un panel de consumidores online, donde no se tienen intermediarios, es decir, se prescinde del encuestador, y el encuestado tiene contacto directo con el instrumento de recolección de información, este punto es relevante, dado que muchas veces los encuestados pueden sentirse observados o juzgados por el encuestador, lo que perjudica la calidad de la información (Netquest, 2015). Además, la recolección de información con encuestas cara a cara implica un mayor costo y tiempo.
- No se realizaron Focus Group con madres de familia con hijos de 0 a 3 años debido a la falta de tiempo disponible, es por esa razón que se optó por realizar entrevistas en profundidad, las que se llevaron a cabo en la vivienda de cada participante.
- No se realizaron entrevistas con dueños de tiendas virtuales que ofrecen un servicio de suscripción para productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés porque en Lima Metropolitana no existen tiendas que ofrezcan este servicio; las tiendas virtuales que ofrecen servicio por suscripción de este tipo de productos se encuentran en el extranjero (Colombia y Argentina).
- El documento de tesis fue aprobado por nuestros asesores y entregado en forma física el día 12 de marzo 2020, antes de la coyuntura mundial por la pandemia del coronavirus, por lo cual se debe considerar que el desarrollo de esta tesis no considera el factor mencionado.

## **2. CAPITULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se detallará la estructura de la tesis, mediante la identificación de herramientas que se usarán para el desarrollo de nuestro modelo de negocio con el objetivo de encontrar una solución ideal al problema encontrado.

Se estipularán las fuentes primarias y secundarias, que servirán como soporte de la presente tesis, así como la muestra y población para las entrevistas; y a través de herramientas como SEPTTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Value Proposition Canvas se analizará el entorno para determinar la estrategia a utilizar.

Finalmente, se estipularán las herramientas a utilizar en el desarrollo del presente plan de negocios, tales como observación participante, entrevistas y encuestas que nos han permitido determinar la demanda potencial, características de la oferta y perfeccionar la idea de negocio.

### **2.1 Modalidad de investigación**

#### **2.1.1 Investigación cualitativa**

Naresh K. Malhotra (2008) indica que la modalidad de investigación cualitativa forma parte del estudio de mercado e incluye un planteamiento específico de un problema con sus respectivos elementos, que intenta conocer un poco más a detalle lo que se desea investigar. Se debe considerar que los elementos del problema para una investigación cualitativa son: objetivos, preguntas de investigación, justificación y viabilidad, exploración y evaluación del problema, etc. De todos los elementos, el más importante son los objetivos pues definen el fin de la investigación.

Dentro de los tipos de investigación cualitativa encontramos: entrevistas a profundidad, focus group, técnicas proyectivas y observación. En nuestro caso se ha elegido la realización de una investigación cualitativa no interactiva, como las entrevistas a profundidad pues para nuestro público objetivo es complicado tener disponibilidad de tiempo para ser parte de un focus group dado que necesitan estar en casa con sus bebés.

#### **2.1.2 Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa es una metodología estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de diferentes fuentes. Hay que considerar que en la

investigación cuantitativa se debe utilizar estadísticas, matemáticas y herramientas informáticas. Con la finalidad de cuantificar el problema mediante la búsqueda de resultados que puedan proyectarse a una población más grande, es concluyente (Hernandez, 2010).

Dentro de este tipo de investigación contamos con las siguientes opciones: métodos de observación y métodos de encuestas. La encuesta es la principal elección de las empresas investigadoras para la recolección de datos primarios. La principal ventaja de este método es que logra recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual.

Para nuestro trabajo se ha optado por realizar una investigación cuantitativa no experimental como las encuesta dirigidas a nuestro público objetivo, que se realizará con la empresa Netquest.

## 2.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación científica que vamos a desarrollar para nuestro trabajo es descriptivo.

La investigación científica descriptiva tiene por objetivo llegar a conocer las costumbres, actitudes predominantes y situaciones a través de la descripción exacta de los objetos, actividades y personas. Esto significa que se recopila información y con ello se describe la naturaleza del segmento estudiado.

## 2.3 Formulación del esquema de trabajo

La estructura de la investigación a seguir se muestra en la Tabla 2.1, y las herramientas y técnicas a utilizar se muestran en la Tabla 2.2:

**Tabla 2.1 Estructura de la investigación**

Capítulo	Título	Propósito
1	Introducción	Antecedentes para plantear el objetivo de la tesis, la idea de negocio, los objetivos (general y específicos), justificación, alcance y limitaciones.
2	Marco metodológico	Definir la modalidad y tipo de investigación, el esquema de trabajo, y las técnicas de acopio de información y de análisis de la información.
3	Marco conceptual	Investigar y analizar el entorno en que se desenvuelve la idea de negocio.

4	Marco contextual	Definición de la población para en análisis de mercado, estudio de competidores y estudio de proveedores.
5	Benchmarking	Realizar la comparación de nuestro modelo de negocio con el negocio más representativo del mercado.
6	Investigación de Mercado	Realizar investigación exploratoria y concluyente respecto al concepto de tienda virtual para bebés a desarrollar. Determinación de la demanda y principales factores para su implementación.
7	Planeamiento Estratégico	Definir las estrategias de negocio a través de herramientas de planificación estratégica.
8	Plan de Marketing	Definir la segmentación, posicionamiento y el mix de marketing a aplicar.
9	Plan de Dirección de Recursos Humanos	Definir las políticas necesarias para el reclutamiento, selección y desarrollo de los recursos humanos necesarios en el proyecto.
10	Plan de Operaciones	Definir los procesos operativos, protocolos de atención y logística que permitan hacer realidad la promesa de valor ofrecida.
11	Plan Económico Financiero	Establecer la viabilidad económica del negocio. Se desarrollará para ello un Flujo de Caja con la finalidad de obtener el VAN y la TIR del proyecto.
12	Análisis de Riesgos	Identificar los riesgos potenciales del negocio y desarrollar el plan de mitigación correspondiente para cada uno de ellos.
13	Conclusiones	Análisis de los resultados de los capítulos previos y presentar las conclusiones que respondan a los objetivos específicos de la presente tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 2.2 Principales herramientas y técnicas a utilizar**

Objetivos Específicos	Método a Utilizar
Analizar el entorno en que se desenvuelve la idea de negocio.	Análisis de Fuentes Secundarias.
Estimar la demanda del negocio propuesto.	Investigación de Mercado.
Desarrollar el planeamiento estratégico.	SEPTTEL, FODA, 5 Fuerzas Competitivas de Porter y Cadena de Valor.
Establecer el plan de marketing	Posicionamiento y Segmentación (Kotler, 2003). Las 4P de la Mezcla de Marketing. Flor de Servicio de Lovelock (2011).
Establecer el plan de recursos humanos	Gestión de recursos humanos de Dessler (2009) y de Foot – Hook (2008)
Establecer el plan operativo	Diseño de Entrega de Servicio
Evaluar económicamente el plan de negocios para determinar su viabilidad	Flujo de Caja Económico, Flujo de Caja Financiero, Análisis de Escenarios, VAN, TIR.
Análisis de riesgos y su mitigación	Gestión de riesgos de acuerdo con el enfoque del Project Management Institute (PMI)

Elaboración: Autores de esta tesis

## **2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de la información**

Kotler & Armstrong (2017) indican que las fuentes de información son medios que contienen datos informales, formales, multimedia o escritos, de importancia y calidad para llevar a cabo una investigación.

Estas fuentes se clasifican en dos grupos: primarias y secundarias.

### **2.4.1 Fuentes primarias**

Kotler (2017) señala que las fuentes primarias son validaciones de la calidad de las fuentes secundarias, en las que se evalúa la calidad de la fuente, la pertinencia de los datos, que la información sea actual, precisa y que no esté sesgada; son válidas como fuentes primarias: estudios, investigaciones y encuestas.

Juan A. Trespalacios (2005) indica que se trata de información necesaria no disponible, por lo que es necesario generarla o crearla expresamente cuando así lo justifique su relevancia y utilidad en la toma de decisiones comerciales. La información primaria se obtiene mediante procedimiento de investigación de mercados, llevados a cabo temporal o puntualmente, cuando así lo requiera la trascendencia de la decisión ante un problema u oportunidad detectados en el mercado. Son fuentes más costosas, requieren mayor tiempo para obtener la información y es preciso contar con personas expertas con capacidad de investigar.

Como fuentes primarias para el trabajo, se ha definido utilizar dos herramientas: entrevistas en profundidad y encuestas. Para el caso de las entrevistas que se llevarán a cabo en dos segmentos: el primero dirigido a nuestras consumidoras objetivo y el segundo dirigido a nuestros posibles proveedores de productos para el negocio. Esto nos dará una mejor guía sobre el camino al cual se debe orientar la estrategia de la tienda virtual para bebés.

### **2.4.2 Fuentes secundarias**

Kotler (2017) indica que las fuentes secundarias son el punto de inicio de la investigación. Estas fuentes pueden ser portales webs, diarios, informes internos de empresas, libros, revistas y bases de datos del mercado.

Juan A. Trespalacios (2005) indica que se trata de información ya disponible, elaborada previamente para otros fines, distintos del que le interesa al decisor. Incluyen

datos o informes con carácter más o menos general que puede ser de utilidad para la toma de decisiones comerciales. Su utilización frente a la alternativa de la información primaria supone un ahorro en tiempo y costes. Ello justifica que sean las fuentes secundarias el punto de partida en la búsqueda de información.

Como fuentes secundarias para el trabajo, se han definido las siguientes herramientas: Análisis SEPTTEL, Las cinco fuerzas de Porter y Value Proposition Canvas.

## **2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

### **2.5.1 Análisis SEPTTEL**

Chapman (2004) indica que el análisis SEPTTEL es una herramienta de gran utilidad que nos ayuda a entender el crecimiento y declive de un mercado, y como consecuencia, el potencial que tiene, la dirección del negocio y su posición dentro del mercado. Esta herramienta funciona como un marco para analizar la situación, y también sirve para revisar la estrategia, posicionamiento, dirección de la empresa y propuesta de negocio. Los factores analizados en esta herramienta son esencialmente externos, y recomiendan realizar este análisis antes de utilizar herramientas como el FODA, que está basado en factores externos, pero también en factores internos.

El análisis SEPTTEL usa cuatro perspectivas, las cuales le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Para el desarrollo de esta tesis se implementará esta herramienta focalizando nuestro análisis en los siguientes ámbitos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Chapman, 2004)

### **2.5.2 Las cinco fuerzas de Porter**

Porter (2008) indica que “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques”.

El entendimiento de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, da indicios de los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia o influir en ella a largo plazo. Se debe considerar que una

estructura saludable del sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de la empresa.

Dentro de esta tesis se utilizará está herramienta y se analizarán las cinco fuerzas: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes.

### **2.5.3 Matriz de factores externos**

Fred R. David (2003) indica que la Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategias resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Esta matriz se desarrolla en cinco pasos:

Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa, se deben incluir un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector, lo más específicas posibles, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, 4 corresponde a la respuesta excelente, 3 a la respuesta que está por arriba del promedio, 2 a la respuesta de nivel promedio y 1 a la respuesta deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como 1 - 2 - 3 - 4.

Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

Se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

#### **2.5.4 Modelo de Negocio Canvas**

El modelo Canvas busca evidenciar y resaltar el potencial emprendedor dentro de la gestión de proyectos, y busca que estos se gestionen como unidades de negocio. El punto de vista actual, dentro de un contexto innovador y emprendedor en el que hoy se desarrollan los negocios, genera la necesidad de tener e implementar modelos de negocio simples, dinámicos y que tengan una alta capacidad de reacción a los cambios del entorno, presentando una visión organizada de la información con la que se cuenta. Esta herramienta es la adecuada dentro de un contexto de emprendimiento e innovación, donde si bien el plan el negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades (Ferreira-Herrera, 2016)

#### **2.5.5 Herramientas de marketing**

En el desarrollo de esta tesis consideramos utilizar dos herramientas importantes para el levantamiento de información del mercado, principalmente sobre nuestro público objetivo:

- Encuestas

Alvira (2011) indica que la encuesta es considerada un método de investigación social. En la actualidad existen métodos de muestreo adecuados, métodos de campo, entrevista personal, encuesta online, etc.

Así mismo se debe considerar que esta herramienta requiere una fase de programación y planteamiento inicial, para luego desarrollar y aplicar dicha programación a través de una serie de pasos que aseguren su éxito final.

- Entrevista a profundidad

Tal como lo señalan Benney y Hughes (1956), una entrevista es "la herramienta de excavar" favorita de los sociólogos. Cuando se oye la palabra "entrevista", la mayor parte de las personas piensa en un instrumento de investigación estructurado como las encuestas de actitud o de opinión y los cuestionarios. Sin embargo, las entrevistas son instrumentos que ayudan a explorar y profundizar en temas relevantes para los sujetos estudiados donde el investigador tiene las preguntas y el sujeto de la investigación tiene las respuestas. De hecho, en las entrevistas más estructuradas a todas las personas se les formulan las preguntas en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables. El entrevistador sirve como un cuidadoso recolector de datos; su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen lo bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas. (S. J. Taylor/R. Bogdan, 2008).

### **2.5.6 Herramientas financieras**

- Estados financieros proyectados

Como toda proyección los Estados Financieros Proyectados, se elaboran a base de estimados, proyecciones o presupuestos, los cuales deben de realizarse tomando en consideración el conocimiento del negocio y las pautas que la gerencia espera lograr.

En estos Estados financieros se estiman los futuros activos, pasivos y patrimonio neto de una empresa, así como las futuras ganancias y pérdidas en los siguientes periodos económicos.

Se cree que la principal razón para su elaboración se sustenta, en poder tener información acerca de los probables resultados y condiciones financieras de la empresa en el futuro, para tomar medidas correctivas ante cualquier resultado no deseado.

- Flujo de caja

Trata de determinar el estado de liquidez de la empresa o proyecto, es decir la cantidad de dinero que espera tener en un determinado momento dado en el futuro. Aquí se registran todos los ingresos y egresos futuros, los desembolsos por pago de utilidades, abono de capital, entre otros.

La importancia del flujo de caja es que permite tener una visión de los recursos en efectivo en el corto y largo plazo. Esta información es esencial cuando se quiere afrontar una oportunidad de inversión o no se quiera tener problemas con una obligación adquirida.

En esta misma línea, esta herramienta nos permite detectar los factores que están provocando pérdidas y que obstaculizan el logro de las metas planeadas. Por último, los resultados obtenidos luego de la construcción del flujo de caja económico o financiero servirán como base para la aplicación de otras herramientas financieras de evaluación de proyectos.

- Valor actual neto

El valor presente neto es la diferencia del valor presente neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo resultado se expresa en dinero. Se define como la suma de los valores actuales o presentes de los flujos netos de efectivo, menos la suma de los valores presentes de las inversiones netas. En esencia, los flujos netos de efectivo se descuentan de la tasa mínima de rendimiento requerida y se suman. Al resultado se le resta la inversión inicial neta. EL VAN es nuestro primer filtro o punto de partida en la evaluación del proyecto.

- Tasa interna de retorno

Ésta es la tasa de descuento a la que el valor presente neto de una inversión arroja un resultado de cero, o la tasa de descuento que hace que los flujos netos de efectivo igualen el monto de la inversión. Esta tasa tiene que ser mayor que la tasa mínima de rendimiento exigida al proyecto de inversión. En términos generales también se interpreta como la tasa máxima de rendimiento que produce una alternativa de inversión dados ciertos flujos de efectivo. Se puede concluir el análisis del VAN y TIR ya sean económico o financiero, son indicadores que ayudan a la evaluación del proyecto mas no son decisivos.

### **3. CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL**

Tafur (2008) indica que el marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación.

En el presente capítulo se desarrollarán los distintos conceptos que nos servirán como marco referencial para desarrollar nuestro plan de negocio.

Los conceptos que se desarrollan son los siguientes: comercio electrónico, tienda virtual, sistema de transferencia de pagos, servicio por suscripción, startup, efecto red y escalabilidad, además de momento de compra del consumidor; los cuales nos permitirán centrar nuestra investigación en un determinado campo a través de la identificación de palabras clave.

#### **3.1 Comercio electrónico**

Laudon (2014) indica que el comercio electrónico “comprende las transacciones comerciales digitales que ocurren entre organizaciones, entre individuos, y entre organizaciones e individuos. Los gigantes tecnológicos que respaldan el comercio electrónico son internet y la web”.

Así mismo, se debe mencionar que la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1998) lo define como: “la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones”. Dentro del concepto se identifican tres fases de las transacciones electrónicas:

- Fase de búsqueda, intercomunicación entre proveedores y consumidores, se puede llegar o no a la transacción.
- Fase del pedido y pago, mediante tarjetas de crédito o débito o cuentas bancarias.
- Fase de la entrega.

El comercio electrónico impulsa la venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, vía internet, lo que a su vez impulsa el progreso de la economía y sociedad. Este sistema de comercialización es impulsado por el constante cambio e innovación en las tecnologías de la información, lo cual a través del tiempo ha logrado reducir los costos de transacción, procesamiento de información y tiempo para lograr

intercambios. Esto se ve reflejado en la transformación en la manera de trabajar de empresas en la industria y en el comportamiento de consumidores.

Somalo (2017) indica que dentro de las ventajas del comercio electrónico se considera: disponibilidad en cualquier momento y en cualquier lugar, acceso a la información, personalización, menores barreras de entrada al ser menos costoso y más sencillo de gestionar que un negocio tradicional, entorno social para difundir a través de los perfiles de usuarios, etc.

Existen diversos tipos de comercio electrónico, por ello es importante identificarlos para definir en qué tipo se ubica nuestro plan de negocio:

- Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C), las empresas venden en línea directamente al consumidor individual, también conocido como comercio retail o minorista. Es el tipo de comercio electrónico con más consumidores, se caracteriza por transacciones de bajo importe, se requieren de muchos clientes y volumen de ventas para generar beneficios.
- Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B), empresas que venden a otras empresas, se le conoce como negocio mayorista. Es el tipo de comercio electrónico más grande, las transacciones son en base a relaciones y contratos a largo plazo, los pagos y facturación pueden concluirse por medios tradicionales.
- Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C), esta figura bajo la venta de consumidores a otros consumidores. El consumidor organiza el producto para la venta y depende de que el creador de mercado le brinde herramientas de búsqueda, catálogo y transacciones para que los productos se puedan exhibir, encontrar y pagar con mayor facilidad y rapidez.
- Comercio electrónico social, llevado a cabo en redes sociales en línea y entre relaciones sociales. Este es impulsado por suscripciones sociales, notificaciones en red a través del botón “Me gusta”, herramientas públicas de compras y recomendaciones de amigos en línea.
- Comercio electrónico móvil (m-commerce), es el uso de dispositivos móviles para efectuar intercambios en la web. Para lo cual, es necesaria la conexión a la web de computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, tabletas, etc. Debido a ello los consumidores serán capaces de efectuar transacciones como: operaciones bancarias,

comparaciones de precios, incluso operaciones en bolsas de valores, reservaciones, etc.

- Comercio electrónico local, se focaliza en captar consumidores de acuerdo con la ubicación geográfica real.

### **3.1.1 Ventajas de comercio electrónico**

Las ventajas que se identifican y son relevantes para el diseño nuestra idea de negocio son las siguientes:

- Se tienen menores barreras de entrada porque trabajar a través de una plataforma web significa reducir costos de transacción, costos de procesamiento de información y costos para gestionar el negocio.
- A través del comercio electrónico se puede obtener información a tiempo real de las interacciones y comportamiento de los consumidores o usuarios.
- Permite personalizar el servicio que se ofrece e incluso permite que el cliente tenga una mejor experiencia al realizar compras desde distintos dispositivos.
- Permite que los clientes puedan realizar una compra rápida, sencilla y segura.

### **3.1.2 Desventajas de comercio electrónico**

- La desconfianza que suscita el mal uso de la información proporcionada para realizar compras/transacciones, lo que produce desconfianza para el uso de tiendas virtuales.
- La desconfianza que suscita la entrega de productos y/o servicios solicitados.
- Las transacciones que se realizan no son de un alto importe, es un negocio que necesita de varios clientes para generar beneficios.

## **3.2 Tienda virtual**

Algunos autores afirman que, para considerar un sitio web como una tienda virtual, ésta debe cumplir el único requisito de permitir la compra a través de cualquier sistema en línea a través del llenado de un formulario de pedido, comprometiéndose el establecimiento virtual en entregar el producto en el lugar que indique el cliente elija (Hecom, 2000).

Viñals (1999) indica que las funciones de una tienda virtual son:

- Informar y vender
- Permitir hacer pedidos
- Cobrar
- Entregar el producto
- Prestar un servicio posventa

Todas estas funciones se deben encontrar en los servicios prestados por una tienda virtual. A la primera función de informar y vender se le llama merchandising virtual, que al igual que el merchandising tradicional se ocupa de la decoración del lugar, la presentación de los productos, la rotación de los mismos y la rentabilidad del establecimiento (Viñals, 1999, p62). (Ver Tabla 3.1)

**Tabla 3.1 Elementos del merchandising en entornos físicos y virtuales**

<b>Disposición exterior de la tienda virtual</b>	Nombre de dominio
	Enlaces con el establecimiento desde intermediarios de información y otros sitios web
<b>Diseño interior de la tienda virtual</b>	Estructura del sitio web
	Diseño del catálogo electrónico
	Técnicas de animación, publicidad en el punto de venta
<b>Merchandising de gestión</b>	Selección y análisis de los componentes del catálogo
	Organización del catálogo electrónico

Fuente: Rodríguez Ardua, Inmaculada (2000). *Marketing.com: Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Edición Pirámide-ESIC. p. 200.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 3.2.1 Ventajas de una tienda virtual

Mejía (2018) señala que una tienda virtual para bebés tiene varias ventajas si se compara con una convencional:

- Alcance global: El comercio electrónico permite eliminar fronteras geográficas a bajo costo y rápidamente.
- Reducción de costos: La implementación de una tienda electrónica es mucho menor que la implementación de una tienda física.
- El negocio está siempre disponible: Las soluciones de comercio electrónico permiten disponibilidades 7 días a la semana, 24 horas al día a un bajo costo.
- Personalización: La personalización del tratamiento de los clientes se logra de manera rápida y eficiente.

- Mercado de nicho: Las empresas pueden atender por medios digitales de manera eficiente y a bajo coste clientes con características muy especiales (mercados de nicho).
- Innovación: El comercio electrónico facilita el conocimiento del cliente y la innovación en la organización.
- Prueba de productos: Se pueden probar nuevos productos a través de campañas o encuestas, llegando a un número muy amplio de potenciales clientes y a costos muy reducidos.
- Bajos costos de comunicación: Las empresas que utilizan Internet como canal de comunicación logran bajar de manera significativa sus costos.
- Conocimiento del cliente: Se puede conocer mejor a los clientes, lo que facilita la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Mejora el servicio al cliente: Se mejora la calidad, la eficiencia y los costos del proceso de servicio al cliente.
- Economía de red: Internet crece todos los días por lo que es más valiosa cada día ya que una red es más valiosa mientras más integrantes tenga.

### **3.2.2 Desventajas de una tienda virtual**

Una tienda virtual para bebés tiene varias limitaciones si se compara con una convencional (Li Hairong et al., 1999):

- La forma en que se presenta la información del producto en el establecimiento virtual es probable que reduzca el impacto de la marca.
- Los enlaces de los establecimientos virtuales permiten a los consumidores ir directamente a las categorías del producto específicas y hacer sus selecciones, "evitando las distracciones del merchandising de la tienda convencional". En este ambiente, la compra por impulso y la prueba de nuevas marcas y productos pierden fuerza.
- Los compradores online no pueden percibir las experiencias que tienen al entrar en una tienda convencional (atmósfera de la tienda, interacción con el vendedor, estímulos sensoriales). (Steinfeld y Whitten, 1999).

### **3.3 Sistema de transferencia electrónica de pagos**

Los sistemas de transferencia electrónica de pagos varían según las regulaciones del país, las preferencias de compra de los consumidores y los riesgos de crédito de cada país. Los principales medios de pago en el comercio electrónico son:

- Tarjeta

Es el pago más común hoy en día alrededor del mundo, en términos de valor de compra de transacción en línea. Global Findex señala que entre 2014 y 2017 abrieron cuentas 515 millones de adultos, A nivel mundial, el 69% de los adultos hoy tiene cuenta en un banco o un proveedor de dinero móvil. (Banco Mundial, 2018).

Dentro de sus ventajas cabe resaltar que es el medio de pago más común, las comisiones son bajas en comparación con otros medios de pago, la integración técnica es sencilla y estándar, y la administración es fácil y de cobro inmediato. Como parte de sus inconvenientes el punto más importante es que el fraude tiene una alta probabilidad de ocurrencia, debido a que no se puede asegurar la identidad que dice ser el titular.

- Contra entrega

Conocida por ser el medio de pago mediante el cual el cliente realiza el pago cuando el producto es entregado en el lugar donde lo indicó, ya sea con tarjeta o con efectivo.

Como una de sus principales ventajas es que genera confianza en quienes tienen dudas respecto a los pagos en línea o respecto a nuevos negocios online. La desventaja es que el medio de pago es inseguro para el vendedor, debido a que puede sufrir un asalto después de gestionar el cobro.

### **3.4 Servicio por suscripción**

Juan Mejía Trejo (2017) indica que esta fuente de ingresos es generada por la venta continua de acceder a un servicio.

Las ventajas de un servicio por suscripción son las siguientes:

- Permite vender varias cosas al mismo tiempo.
- Comodidad, muchas personas desean hacer más ágiles sus actividades y este sistema da un mayor margen para poder distribuir el producto o servicio en periodos.

- Lealtad del cliente porque esa determinará por cuánto tiempo estará dispuesto a adquirir el producto o servicio.
- Además, se deben tomar en cuenta 4 factores muy importantes:
- El nicho de mercado, porque siempre es fundamental saber en qué mercado se va a participar y la competencia en él.
- El desgaste, el determinado tiempo en el que el cliente requiera adquirir de nuevo un producto.
- Gastos de envío, se debe tener una política de precios para envíos, tarifas de acuerdo a precios y tamaños de los productos.
- Descuentos, conocer en qué momento reducir precios e inclusive ofrecerlos por motivos de lealtad, etc.

### **3.5 Startup, efecto red y escalabilidad**

Las economías de red son un concepto básico para entender mejor el ámbito donde se desarrollan los startups, cuyo concepto ha evolucionado gracias a la transferencia de conocimiento y a la intervención de la tecnología, lo que ha permitido una masificación en la sociedad.

Las economías de red logran desarrollarse y conseguir su máximo desempeño a través de este proceso colectivo de difusión, esto explicado por el incremento de conexiones, lo que hace que su valor exponencial relacionado a su tamaño sea el factor principal de soporte. (Torrent, 2009)

Dentro del desarrollo económico, un factor principal es la gestión del conocimiento ya que se soportan en el uso de nuevas soluciones tecnológicas para almacenar y procesar información con la finalidad de generar nuevo conocimiento, sumado a esto la interacción de las personas en la red para la retroalimentación. Finalmente siendo esto lo que condiciona a las empresas a su éxito o fracaso, de no anticipar toda externalidad que afecte su red. (Torrent, 2009)

Por otro lado, la escalabilidad es la capacidad que tiene un modelo de negocio de mantener o aumentar su desempeño, de crecer sin afectar sus aspectos fundamentales, es decir, sin afectar su calidad, su propuesta de valor y sin perder clientes, produciendo servicios o bienes a menores costos y satisfaciendo al mercado, lo que conlleva un

aumento en las ventas. Asimismo, el crecimiento de un negocio radica en la innovación y flexibilidad de su estructura. (Torrent, 2009)

Finalmente, los startups son empresas emergentes o nuevos emprendimientos, que basan su principal fortaleza en el crecimiento buscando ser un modelo escalable de negocio que tiene un componente tecnológico, y teniendo como objetivo la viabilidad de entrada en el mercado.

Camarillo indica que una definición es que la “Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales” (Camarillo, 2018).

Torrón (2016) señala que dentro de sus principales características se encuentran:

- Empresas que asumen riesgos y buscan fórmulas disruptivas para la solución de problemas, con mentalidad de crecimiento desde su conformación.
- Integrada por una variedad de perfiles profesionales, desarrollan al máximo el componente de tecnología de comunicación e información.
- Contacto directo con el cliente, por lo que, gracias a ésta, se pueden realizar mediciones de niveles de error.
- Buscan socios estratégicos confiables y red de alianzas sólidas.
- Los startups para evolucionar aprenden de sus errores, por lo que están en constante competencia y posibilidad de fracaso.
- Empresas creativas e innovadoras, con poco tiempo en el mercado, por lo que una de sus características es la rapidez, y su cercanía a las necesidades de los clientes.
- El crecimiento es un factor constante, buscando su modelo de negocio ser escalable.
- No soportan la burocracia excesiva, mantienen alto nivel de energía y buena comunicación, buscando un ambiente laboral sólido para sus equipos de trabajo.

### **3.6 Momento de compra del consumidor**

El momento cero de la verdad describe una revolución en la forma que tienen los consumidores de buscar información en Internet y de tomar decisiones en cuanto a marcas se refiere. Se observa que con mayor frecuencia las personas toman esas decisiones en el momento cero, es decir, en el preciso momento en que tienen una necesidad, una intención o una pregunta y quieren encontrar una respuesta en Internet.

Una marca que responda a esas preguntas en el momento adecuado gana doblemente: ayuda a mejorar la vida de un consumidor y tiene más probabilidades de conseguir una ventaja competitiva frente a otras marcas. (Lecinski, 2014)

Algunos datos del estudio realizado por Google indican que un 90% de los compradores usan tiendas virtuales para realizar su proceso de compra, un 37% se ven influenciados por los resultados de su búsqueda, el comprador usa 10.4 fuentes promedio para la toma de decisión y valoran las opiniones de los consumidores por encima de la publicidad de la marca. (Lecinski, 2014)

Por otro lado, cabe mencionar por ejemplo que en Latinoamérica el 55% de los internautas utiliza el smartphone para la búsqueda de productos y comparación de precios entre las diferentes alternativas que encuentra; asimismo, esta búsqueda en el smartphone ayudó al 39% de estos consumidores en su decisión de compra (Google, 2016). El mercado tradicional de compra de productos en Lima es presencial, pero la tendencia del comercio electrónico en Perú se ha venido incrementando, para el 2018, 5 millones de peruanos hicieron compras por internet (El Comercio, 2018)

Dentro del proceso de compra, se identifican diferentes momentos de decisión, a los cuales se les denomina micro momentos de compra del consumidor. Estos micro momentos digitales, de conseguir lo que quiere el consumidor, son clave para la tienda virtual, ya que tiene que identificar los ambientes donde será expuesto, los mensajes que llegaran al consumidor, las características de facilitación de la transacción y la respectiva medición para generar mejoras en el proceso, más conocido como feedback. Este punto es bastante importante cuando estas en la etapa de inicio de un startup pues ayuda a generar confianza en el nuevo posible público consumidor, a través de calificaciones, reseñas, comentarios, etc.

#### 4. CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se desarrolla un análisis mediante el cual se determinará el mercado potencial, en base a la ubicación geográfica, ingresos y gastos per cápita, nivel de uso de internet y los estilos de vida según el estudio de Arellano Marketing de las personas pertenecientes a los NSE A y B de Lima metropolitana, Zona 7.

Asimismo, se evalúan los competidores directos e indirectos (sustitutos) para obtener las mejores prácticas y evaluar su réplica en nuestro modelo de negocio.

Finalmente, se realiza un análisis de los proveedores para resaltar puntos relevantes para la idea de negocio.

##### 4.1 Situación del mercado: Comercio electrónico en el Perú

La evolución del comercio electrónico ha dado grandes pasos durante los últimos años, tener un canal de venta online ya no es una opción para los comerciantes, es una obligación, aunque esto no quiere decir que el comercio dejó de ser físico sólo que ahora los consumidores tienen diferentes opciones para concretar una compra, y hoy el mundo digital es una de ellas.

Los principales beneficios del comercio electrónico se detallan en la Tabla 4.1:

**Tabla 4.1 Beneficios del Comercio Electrónico**

Agente	Beneficio	Alcance
PARA LAS EMPRESAS	Alcance Global	Elimina fronteras geográficas a bajo costo.
	Bajo Costo de Implementación	Mucho menor que una tienda física.
	Personalización	La personalización del trato del cliente se logra de manera rápida y eficiente.
	Mercado Nicho	Se puede atender a clientes con características similares.
	Innovación	Mediante el continuo conocimiento de las necesidades del cliente.
	Bajos Inventarios	Debido a la programación de entrega de pedidos.
	Elimina la cadena de intermediación	Los productores pueden acceder a comercializar sus productos con el consumidor final.
PARA LOS CONSUMIDORES	Ubicuidad	Basta tener acceso a internet pueden realizar sus compras.
	Productos personalizados	El cliente busca su mayor comodidad al momento de realizar una compra.
	Envío Inmediato o Programado	La entrega de los productos se realiza con pleno consentimiento del cliente.
	Comparte sus experiencias	Es posible poder compartir su experiencia de compra.
	Rastreo de Pedidos	Los consumidores tienen la posibilidad de realizar seguimiento a sus pedidos a través de medios digitales.

Elaboración: Autores de esta tesis

El comercio electrónico en el Perú es una industria que se ha consolidado y ha ido cobrando mayor protagonismo en los últimos años. La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2019) señala que el 5.75% del PBI nacional fue aportado por este mercado durante el 2018, lo que equivale a un volumen de ventas de aproximadamente 11,500 millones de soles.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) sostiene que cerca de 6 millones de peruanos realizan compras por internet, estimulados en gran parte por promociones, descuentos, paquetes y distintos incentivos online. Esto ha originado que el mercado nacional crezca alrededor de un 10% durante el 2019.

En nuestro país, cada vez más empresas optan por ingresar en este mercado que resulta atractivo para pequeños y grandes negocios. Datos de Pago-Efectivo (2019) refieren que en el Perú aproximadamente mil empresas se suman al comercio electrónico anualmente, configurando un mercado muy dinámico y en constante expansión y diversificación.

Una de las principales barreras que atraviesa el comercio electrónico en el Perú es que el 39% de los ciudadanos teme que no se entregue adecuadamente el producto comprado, el 55% teme dar información de tarjeta de crédito y datos personales y el 40% aún prefiere observar y probar el producto antes de comprarlo (CAPECE, 2019); mientras que el 80% está concentrado en Lima.

Adicionalmente a lo ya mencionado en el párrafo anterior, el empresario o emprendedor de una tienda online afronta los siguientes riesgos:

- **Mercados Saturados.** – Antes de publicar sus productos en la red, se debe comprobar la demanda en el mercado. Si dicho resultado es de alta competencia la tienda online deberá especializarse y buscar nichos de mercados.
- **Plataforma de venta incorrecta.** – Las tiendas que no tengan conocimiento de programación y dispongan de poco presupuesto deberían apostar por plataformas de alquiler, ya que de esta manera eliminaría los costos de instalación y mantenimiento.
- **Aspectos legales.** – El empresario debe de garantizar el correcto funcionamiento de la tienda virtual y hacer frente ante el consumidor ante cualquier robo de información o delito informático.

En el Gráfico 4.1, señala la evolución de las ventas online en millones de dólares desde el año 2005 al 2019, partiendo de \$ 109.10 M en el año 2005 hasta llegar a \$ 4,101.70 M el año 2019.

**Gráfico 4.1 Ventas Online del Perú**



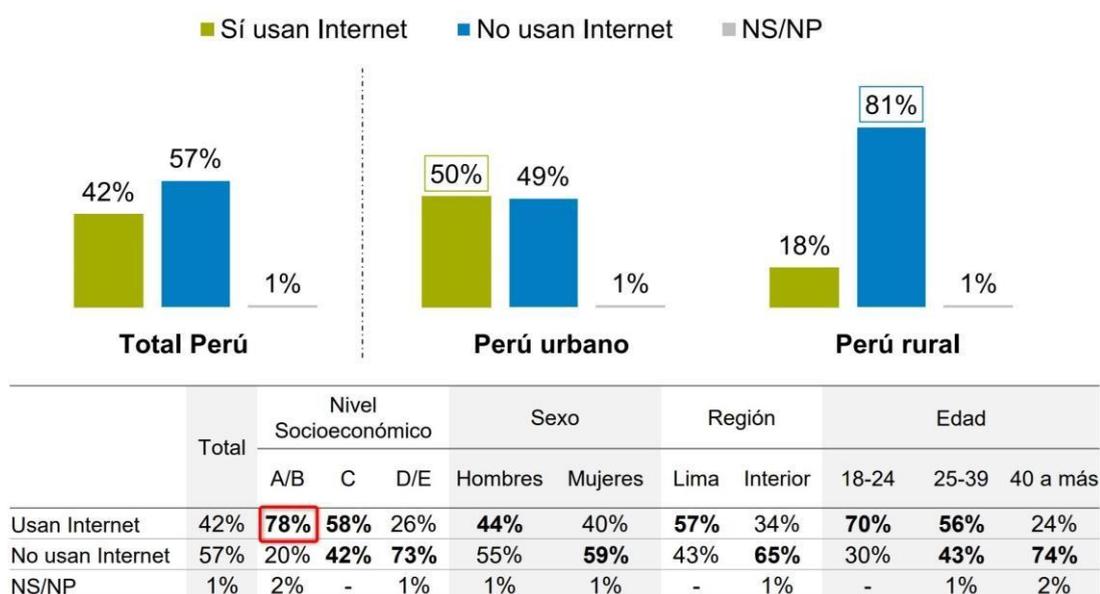
Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico

## 4.2 Análisis de la población

Para el presente análisis se ha considerado tomar como base la población de Lima Metropolitana como universo y rango inicial, de donde se partirá para iniciar nuestro proceso de segmentación y definición de mercado objetivo. Hay que considerar que por un tema de presupuesto y tiempo no se toma como base la población a nivel nacional.

Por otro lado, GFK señala que el número de usuarios de internet en el Perú llega a 42%, cifra que incrementa al segmentar la población por nivel socioeconómico siendo la más representativas los dos primeros segmentos, A y B (Ver Gráfico 4.2) (GFK, 2015).

**Gráfico 4.2 Uso del internet según GFK**



Fuente: GFK 2015

GFK, 2019 señala que, en el primer semestre del 2019, la facturación en ventas online creció 44.2%, siendo Perú el país con la tasa más alta de Latinoamérica en e-commerce. En el primer semestre del año, la facturación de ventas online en el Perú creció un 44.2% por encima de países como Argentina, Chile y Brasil, que tienen más tiempo en el mercado del e-commerce.

Jhoan Vega gerente de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima, reveló que el rango de edades del público que más compras online realiza, son los *millennials* (rango de edades entre 25 y 34 años) con un 43.6% del total, luego los consumidores de entre 18 y 24 años con un total de 22.8% y finalmente los de 35 a 44 años con un total de 20.6%. Asimismo, las mujeres son las que más compran por internet, representando un 54.4% y los hombres el 45.6% restante. (PQS, 2019).

Cabe mencionar que el estudio de APEIM señala que, en la distribución de zonas por nivel socioeconómico de Lima Metropolitana, el NSE A tiene mayor presencia en la Zona 7 con 51%, y el NSE B tiene una presencia importante en la misma zona con 11.3%. (Ver Gráfico 4.3) (APEIM, 2018).

### Gráfico 4.3 Distribución de zonas APEIM por NSE 2018

#### PERSONAS - (%) VERTICALES

ZONA	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	0.0	6.3	9.5	15.5	16.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7	11.5	10.6	7.8	3.6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.5	9.3	10.6	10.6	13.4
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	8.3	18.5	14.9	12.9	5.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.9	5.9	12.8	16.6	17.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	21.1	13.9	2.7	0.8	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51.0	11.3	1.9	1.6	1.1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.9	10.4	9.5	5.9	4.1
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.4	4.1	14.9	15.9	17.1
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	3.2	8.2	10.9	10.3	16.7
Otros	0.0	0.6	1.7	2.1	2.7

Fuente: APEIM 2018

Finalmente, el estudio de APEIM indica que el mayor nivel de ingreso y gasto promedio mensual se presenta en los niveles socioeconómicos A y B, siendo S/ 13,105 y S/ 7,908 respectivamente. (Ver Gráfico 4.4) (APEIM, 2018).

### Gráfico 4.4 Ingresos y gastos según NSE - Lima Metropolitana

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Fuente: APEIM 2018

En los últimos cinco años, el retail por Internet en Perú ha evolucionado notablemente. Si analizamos los números que dejaba este tipo de comercio en 2013 y

los comparamos con cifras actuales, es evidente que los peruanos cada año apuestan mucho más a los canales digitales para suplir sus necesidades, sean bienes o servicios.

La investigación realizada por Euromonitor International sobre e-commerce en el Perú, 2019 agrupa los valores que el retail online ha dejado anualmente en cada categoría e industria en el país desde 2013 hasta el año 2019 - Ver Gráfico 4.5; permitiendo ver el crecimiento constante que ha tenido, además de algunas proyecciones hasta 2023 - Gráfico 4.6.

**Gráfico 4.5 Venta del internet *retailing* (cifras millones de soles)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Moda (ropa y calzado)	18,3	51,8	81,4	124,3	180,6	260,8	358
Belleza y cuidado personal	-	7,4	17,8	31,8	37,9	46,2	52,3
Electrodomésticos	9,3	10,9	12,6	14,6	16,7	20,3	23,7
Electrónica de consumo (tecnología)	243,1	285,1	320,8	363,3	416	511,5	600,4
Salud	3,5	4,6	5,8	7,6	14,5	18,1	22,6
Comida (y bebidas)	9,7	10,6	32,9	45,1	58,9	80	98,7
Artículos y muebles para hogar	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,3	3,8
Productos multimedia	98,3	116,2	134,3	154,9	177,1	212,6	242,7
Accesorios personales	45,5	51,2	57,4	64,7	74,2	89,4	103,6
Cuidado y artículos para mascotas	-	-	1,3	1,9	2,9	3,8	4,8
Juguetes y artículos para niños	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1	1,2
Videojuegos	0,7	0,9	1	1,2	1,5	1,8	2,2
Otros	181	239,2	332,4	434,3	535,7	679,1	816
<b>TOTAL</b>	<b>611,6</b>	<b>780,4</b>	<b>1.001,4</b>	<b>1.248,7</b>	<b>1.522,1</b>	<b>1.933,1</b>	<b>2.339</b>

Fuente: Euromonitor International

**Gráfico 4.6 Pronóstico de Ventas (cifras millones de soles)**

	2020	2021	2022	2023
Moda (ropa y calzado)	472,9	601,4	738,5	898,8
Belleza y cuidado personal	57,9	63,1	112,9	202,3
Electrodomésticos	26,7	29,8	33,3	36,9
Electrónica de consumo (tecnología)	672,8	752,9	833	913,4
Salud	25,1	27,8	31,7	35,7
Comida (y bebidas)	116,7	137,6	159,7	183,8
Artículos y muebles para hogar	4,2	4,7	5,2	5,7
Productos multimedia	266,3	290,7	315,7	339,9
Accesorios personales	115,8	129,1	143,6	158,2
Cuidado y artículos para mascotas	6,1	7,6	8,8	9,9
Juguetes y artículos para niños	1,3	1,3	1,4	1,5
Videojuegos	2,5	2,9	3,4	3,8
Otros	909,1	995,6	1.044,6	1.043,9
<b>TOTAL</b>	<b>2.689,9</b>	<b>3.060,7</b>	<b>3.448,9</b>	<b>3.851,6</b>

Fuente: Euromonitor International

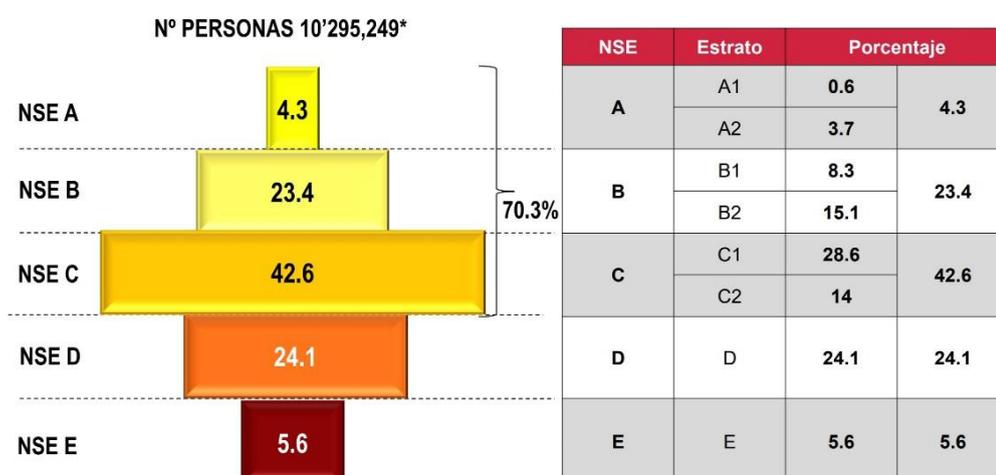
La oportunidad de emprender y crecer en Internet está al alcance de la mano. Es notorio que el comercio electrónico se consolida con el paso de los años; y Perú es de los países con mayor auge de la región, con una tasa de crecimiento superior al 30% durante el año pasado, incluso por encima de países como Brasil, México y Argentina, los líderes de e-commerce en Latinoamérica. Cabe resaltar también el hecho de que nuestro país está en plena etapa de maduración electrónica, presentando así un escenario ideal para los inversionistas y comercios que ya están (o quieren estar) en Internet.

Y es que mayoritariamente que Perú tenga buenos índices de crecimiento anual se debe a que el valor de categorías en Internet *retailing* como electrónica de consumo (tecnología), productos multimedia, y ropa y calzado, las tres más grandes de la nación, han hecho que el valor anual pasara de 611,6 millones de soles a 2.339 millones en menos de siete años, entre 2013 y 2019, siendo este solo el comienzo. Las perspectivas anuales del valor del Internet *retailing* en Perú para 2023 pronostican que ascenderá a más de 3.851,6 millones de soles, teniendo como protagonistas no solo a las tres mencionadas anteriormente, sino también a algunas que irán emergiendo fuertemente con los años, como comida y bebidas, accesorios personales, y belleza y cuidado. De esta manera, estamos viviendo un momento nunca antes visto en la historia de los negocios en Internet en Perú, en el que tomar la decisión de invertir ahora en el comercio electrónico pondrá sobre la mesa a los nuevos líderes del mañana.

#### **4.2.1 Distribución de la población por zona y NSE**

El estudio de APEIM señala que Lima metropolitana cuenta con un total de 10'295,249 habitantes (Ver Gráfico 4.7), de los cuales el 27.7% pertenecen al nivel socioeconómico A y B, lo que significa un total de 2'851,784 habitantes (Ver Tabla 4.2) (APEIM, 2018).

**Gráfico 4.7 Distribución de personas según NSE 2018 - Lima Metropolitana**



Fuente: APEIM 2018  
Elaboración: Autores de esta tesis

En base a los valores porcentuales del Gráfico 4.5, en la Tabla 4.1 se detalla el número el total de habitantes por NSE.

**Tabla 4.2 Distribución de personas según NSE 2018 - Lima Metropolitana**

NSE		Porcentaje		Nro. de Habitantes	
A	A1	0.6	4.3	61,771	442,696
	A2	3.7		380,924	
B	B1	8.3	23.4	854,506	2,409,088
	B2	15.1		1,554,583	
C	C1	28.6	42.6	2,944,441	4,385,776
	C2	14		1,441,335	
D	D	24.1	24.1	2,481,155	2,481,155
E	E	5.6	5.6	576,534	576,534

Fuente: APEIM 2018  
Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se concluye en base a los tres puntos analizados en el acápite anterior: Nivel de uso de internet, Distribución de NSE por zonas en Lima Metropolitana, y Niveles de ingresos y gastos según NSE; que nuestra población objetivo se encuentra en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, equivalente a Zona 7, en los niveles socioeconómicos A y B.

## 4.2.2 Mercado potencial

De los distritos seleccionados, se cuantifica el total de habitantes pertenecientes tanto a los NSE A y B, los cuales son el punto de partida para el cálculo del mercado potencial (Ver Tabla 4.3).

**Tabla 4.3 Distribución de personas según NSE de Zona 7 en Lima Metropolitana**

Zona 7	Estructura económica (% horizontal)					TOTAL
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
	35.9%	43.2%	13.6%	6.3%	1.0%	
	284,592	342,461	107,812	49,942	7,927	<b>792,734</b>

Fuente: APEIM 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

La Tabla 4.3 muestra que en los distritos seleccionados pertenecientes a la Zona 7 de Lima Metropolitana, existen 284,592 personas que pertenecen al NSE A y 324,461 personas al NSE B. Con esto se obtendrá el mercado potencial, dato que será evaluado en el Capítulo de Investigación de Mercado.

- **Mercado potencial:** 627,053 personas (284,592 + 324,461)

## 4.2.3 Estilos de vida

Jhoan Vega (2020), director comercial de Arellano Marketing, señala que con la presencia de las marcas en Internet se ha desplegado un sinnúmero de posibilidades para las personas que adquieren productos o servicios vía online. Situación que debe ser aprovechada por las empresas para desarrollar sus mercados por segmentos. “Ya no es suficiente dividirlos por niveles socioeconómicos, sino por sus estilos de vida”.

El Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2017), de Arellano Marketing, señala que a pesar de que el 66% de ciudadanos estén conectados a la red, esta cifra aún no se ha traducido en ventas.

De acuerdo a sus estilos de vida. El 35% es moderno, el 28% es formal, el 23% es sofisticado, el 9% es progresista, el 3% es conservador y el 2% es austero. La edad promedio que más está conectada al mundo digital comprende entre 25 y 34 años (37%), le sigue de 18 a 24 años (25%), un punto más abajo están los de 35 a 45 años (24%) y los de 46 años a más representan el 14%.

Arellano Marketing (2016), señala que en el Perú existen 6 estilos de vida que nos permiten medir cómo es el gasto de los peruanos, la importancia del dinero, la orientación al ahorro o al gasto y la tendencia a la búsqueda de la información (Ver Tabla 4.4).

**Tabla 4.4 Estilo de vida de los peruanos según Arellano**

<b>Estilo de vida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de interés en la Tienda Virtual</b>
<b>Los sofisticados</b>	Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.	<b>ALTO</b> Debido a que les atraen los productos y servicios innovadores, así como los nuevos medios de comunicación y compra.
<b>Las modernas</b>	Son mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.	<b>ALTO</b> Debido a que les interesan los productos que ofrezcan reducir el tiempo y esfuerzo en las labores del hogar y que eviten hacerlas sentir solamente «amas de casa».
<b>Los formalistas</b>	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales.	<b>BAJO</b> Debido a que son machistas en sus hábitos y compras. Es el Estilo de Vida que menos comparte labores del hogar y que menos compra artículos de limpieza y alimentos.
<b>Las conservadoras</b>	Son mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar. Se visten básicamente para “cubrirse” y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Están en todos los NSE.	<b>BAJO</b> Debido a que son ahorrativas, consideran al dinero como un medio para conseguir ciertos logros.
<b>Los progresistas</b>	Son hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.	<b>BAJO</b> Debido a que valoran mucho economizar y están dispuestos a sacrificar beneficios secundarios por un menor precio. Pueden consumir productos tradicionales y modernos; pero no están dispuestos a pagar más por la novedad.
<b>Los austeros</b>	Son el segmento mixto, de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay	<b>BAJO</b>

Estilo de vida	Descripción	Nivel de interés en la Tienda Virtual
	muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones y, si fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y tienen el porcentaje más alto de personas de origen indígena.	Debido a que el dinero es escaso, por eso el precio tienen un rol determinante en sus decisiones de compra. Economizar es muy importante porque les permite «estirar el dinero» para llegar a completar la canasta básica y ahorrar.

Fuente: Arellano Marketing, 2016  
 Elaboración: Autores de esta tesis

De los 6 estilos de vida mencionados, nuestra propuesta de negocio se enfocará en las personas que pertenecen a los segmentos de los Sofisticados y las Modernas.

Nuestra tienda virtual se adecúa a las necesidades de las peruanas modernas que se sienten atraídas por productos y servicios innovadores, buscan estar siempre atentas de las labores de casa, pero no les gusta la idea de sentirse esclavas; con nuestro servicio de suscripción sea la modalidad que elijan (semanal, quincenal o mensual) y venta online se olvidarían de estar yendo periódicamente a algún establecimiento de venta de productos para sus bebés, y al simplificarles esta labor, les estamos dando mayor tiempo para que puedan dedicarlo a otras actividades que les permita encontrar el equilibrio necesario para reconectarse con ellas mismas.

También se adecúa a las necesidades de las peruanas sofisticadas que son personas aventureras; nuestra tienda virtual es innovadora y moderna en el mercado local, por lo que consideramos que es una buena opción para este tipo de consumidoras a las que les atrae probar novedades.

### 4.3 Análisis de competidores

Existen por lo menos tres tipos de benchmarking, la presente tesis se centrará en el benchmarking competitivo, el cual te permite compararte con los mejores competidores directos externos.

Robert C. Camp (2006) señala que, aunque sea difícil la obtención de información a través de este tipo de benchmarking, éste se tiene que realizar, porque señala que lo

más productivo es definir los métodos y la forma cómo se puede llegar a la competencia directa. Además, se debe mostrar no sólo las prácticas que se consideren factores de éxito, sino que se entienda cómo es que estas prácticas resultan en éxito para los competidores. Todo esto permitirá conocer las prácticas y procesos que influyen en el éxito de las empresas.

### 4.3.1 Competidores directos

En el mercado local no se tienen competidores directos, porque si bien encontramos empresas que satisfacen la misma necesidad que nuestra tienda virtual, estas no ofrecen el servicio de suscripción que se ofrecerá.

A pesar de esto, se ha trabajado un cuadro comparativo de sus procesos clave y su cadena de suministros para identificar las mejores prácticas que se considerarán para la implementación de Baby2Go, lo cual se detalla en la Tabla 4.5.

**Tabla 4.5 Comparación entre empresas competidoras nacionales en base a sus procesos internos**

Factor de Comparación	WONG	INKAFARMA	MAKRO
			
País de Origen	Perú	Perú	Perú
Modelo de negocio	Wong se caracteriza por enfocarse al cliente y brindarle un servicio de alta calidad. A diferencia de la mayoría de los supermercados en el Perú, que se enfocan en llevar los precios más bajos a los clientes, en Wong buscan que el cliente realice sus compras de la forma		Cadena mayorista de productos alimenticios y no alimenticios

Factor de Comparación	WONG	INKAFARMA	MAKRO
	más cómoda, eficaz y placentera posible. Tiene un sistema de compras por teléfono llamada Wong pedidos (disponible solo en Lima), página web y compras en línea.		
Portafolio de Productos	Alimentos Cuidado personal Limpieza Electrónica Juguetes Vestuario Decoración	Productos farmacéuticos Perfumería Productos de tocador Limpieza	Alimentos Cuidado personal Limpieza
Medios Digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• App</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• App</li> </ul>	-
Forma de Pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito y débito</li> <li>• Pagos contra entrega</li> <li>• Pago efectivo</li> <li>• Tarjeta Cencosud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito y débito</li> <li>• Pagos contra entrega</li> <li>• Pago efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo</li> <li>• Tarjeta Makro</li> <li>• Tarjeta de crédito Ripley</li> </ul>
Empaque de productos	Bolsas ecológicas (costo adicional)	Bolsas ecológicas (costo adicional)	-
Servicio al cliente	Asistente virtual que te ayuda con: consulta y precio de productos, cupones, promociones.	A través de correo electrónico y central telefónica.	Counter de atención al cliente.
Delivery	Sí, tienen un costo único de entrega de S/ 8.00. Por el momento solo cubren parte del distrito de Surco, Miraflores y San Isidro.	Por un monto mínimo de compra de S/20.00 el costo del delivery es gratis.	-
Rango de entrega	El tiempo máximo de llegada es en un rango de 90 minutos desde que solicitó el pedido.	Cada dos horas.	-
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> </ul>	-

Fuente: Wong, Inkafarma y Makro  
Elaboración: Autores de esta tesis

Además, se ha identificado competidores directos internacionales, con idénticos canales de distribución, que ofrecen el mismo servicio que nuestra tienda virtual y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes, pero esto se explican a detalle en el Capítulo V – Benchmarking.

#### 4.4 Análisis de proveedores

Considerando que nuestro público objetivo son bebés de 0 a 3 años, se debe tener especial cuidado en la elección de nuestros proveedores, estos deben ofrecer las garantías de que los productos que vamos a ofrecer sean de calidad, así como precios atractivos que nos permita obtener la mayor utilidad posible.

Por el tipo y precio de los productos que se ofrecerán, se ha considerado los siguientes 04 proveedores mayoristas descritos en la Tabla 4.6.

**Tabla 4.6 Datos de proveedores mayoristas**

Proveedores de Productos			
<b>Proveedor 01</b>	Mercado mayorista MAKRO	Productos:	Pañales Pañitos húmedos
		Dirección:	Av. Jorge Chávez 1209, Santiago de Surco 15049.
<b>Proveedor 02</b>	Mercado Mayorista MAYORSA	Productos:	Pañales Pañitos húmedos
		Dirección:	Av. Ignacio Merino 1944 - Lince
<b>Proveedor 03</b>	Distribuidora LIMA CENTER SAC	Productos:	Pañales Pañitos húmedos Accesorios Productos de limpieza
		Dirección:	Jr. Santa Rosa 723 – Cercado de Lima
<b>Proveedor 04</b>	GUANGDONG ZHONGKE ECO MATERIALS CO., LTD.	Productos:	Bolsas biodegradables personalizadas Empaques
		Dirección:	Guangdong, China

Fuente: (MAKRO,2020) (MAYORSA,2020) (LIMA CENTER SAC, 2020) (ALIBABA,2020)

Elaboración: Autores de la Tesis

##### 4.4.1 Análisis de proveedores

Este análisis es muy importante, ya que de él dependen los costos del negocio, por eso se debe tener en cuenta los criterios de selección mostrados en la Tabla 4.7.

**Tabla 4.7 Criterios de selección de proveedores**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>MAKRO</b>	<b>MAYORSA</b>	<b>CENTER SAC LIMA</b>	<b>GUANGDONG ZHONGKE ECO MATERIALS CO., LTD.</b>
<b>Concentración</b>	Cantidad de empresas que proveen los mismos productos. Referido al Poder de Negociación. Entre más proveedores existan menor es el poder de negociación.	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Posicionamiento</b>	Concepto Mercadológico que se refiere a que opinión se tiene del proveedor. Si son eficiente, manejan productos de calidad, buenas ofertas, etc.	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Recursos y Capacidades</b>	El proveedor tiene la capacidad de cubrir las expectativas de crecimiento de la tienda virtual	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Publicidad y Marketing</b>	Se refiere a la promoción que hacen los proveedores en medios masivos, revistas, etc.	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Calidad de los productos</b>	Se refiere a la calidad de los productos que comercializa y sobre su disposición a atender los reclamos	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Ventaja Comparativa</b>	Se refiere a encontrar ventajas únicas en sus productos y servicios	Bajo	Bajo	Bajo	Alto

Elaboración: Autores de esta tesis

Con estos criterios se analizó y concretó la elección de los diferentes proveedores para la puesta en marcha de la tienda virtual para bebés (Ver Anexo 4.1).

## 5. CAPITULO V. BENCHMARKING

El análisis de los competidores es clave, dado que permite desarrollar comparaciones de procesos y prácticas de compañías líderes en el sector; esto permite identificar las mejores prácticas que llevan a obtener un nivel de superioridad y ventaja competitiva (Camp, 1989); siendo así, que el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas de los competidores se conoce como benchmarking.

Para enfocar este análisis es necesario identificar los factores críticos de éxito, que se desarrollarán a continuación.

### 5.1 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito se determinaron considerando los recursos clave que necesita un negocio cien por ciento digital para ofrecer una propuesta de valor altamente atractiva.

Los factores clave que se deben considerar para un negocio de naturaleza digital son: el modelo de negocio y los **puntos de contacto con clientes al realizar la venta de productos y/o servicios** (Mejia Trejo, 2017). En ese sentido, para validar los puntos de contacto con clientes recurrimos a una experta en negocios digitales, Susana Gin Tamashiro, dueña de la tienda virtual “Entre babas”, quien nos refirió cuáles deberían ser los factores claves a considerar para la idea de negocio, siendo los siguientes: la forma de registro del cliente, los servicios adicionales que recibe el cliente, los medios digitales de compra, las formas de pago, el empaque de productos y la atención para resolver dudas o inconvenientes.

Además, tomando en cuenta los aprendizajes de las entrevistas con los administradores de tiendas mayoristas de productos para la limpieza y cuidado de bebés, se determina que el portafolio de productos es un factor que se debe tomar en cuenta porque podría determinar diferencias y similitudes en las propuestas de valor.

En la Tabla 5.1, se desarrollarán las definiciones de factores críticos de éxito.

**Tabla 5.1 Definiciones de factores críticos de éxito**

Factor Crítico de Éxito	Definición
Modelo de negocio	<p>Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para trabajar en esta descripción es clave reflejar la lógica del negocio a través de los siguientes aspectos: segmento de mercado (a quiénes se atiende), propuesta de valor (qué problema, tensión o necesidad se va a solucionar), canales (cómo se va a llegar a los clientes), relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave (necesarios para ejecutar propuesta de valor), asociaciones clave (actividades que se externalizan, si es que las hubiera) y estructura de costes (Osterwalder, 2011). Es importante identificar el modelo de negocio para identificar los procesos clave de la competencia e identificar las mejores prácticas.</p>
Forma de registro de clientes	<p>Muchas veces el llenado de información para el registro es extenso y engorroso porque las empresas quieren recoger toda la información posible. Un aspecto importante para el registro de clientes es tratar de levantar la información mínima e indispensable, esto con el fin de asegurar una buena experiencia siendo así un proceso ágil, sencillo e intuitivo.</p>
Otros servicios	<p>La experiencia del usuario, que es aquello que una persona percibe al interactuar con un servicio, necesita soportarse en un diseño útil e intuitivo para que el usuario se sienta satisfecho. Se basa en hechos, es decir, en cómo un servicio resuelve las necesidades de manera eficiente y fluida lo que permitirá la aceptación social del mismo y su diferenciación entre competidores (Hassan, 2015)</p> <p>Se considera que en este factor se pueden obtener aprendizajes de buenas prácticas de nuestros competidores que podrían ayudar a mejorar exponencialmente la idea de negocio.</p>
Medios digitales de compra	<p>Se trata de un tipo de compra automatizada, donde el aspecto más importante es la ubicación, es decir, la plataforma en la que se puede realizar la compra del servicio y/o producto. Para la mayoría de negocios cien por ciento digitales los medios digitales de compra se ofrecen desde la página web, sin embargo, se recuerda que el uso de <i>smartphones</i> cada vez es más relevante, dado que un 55% de usuarios realiza búsquedas y compras a través de este dispositivo (Lecinski, 2014), por lo que es necesario implementar medios de pago para el aplicativo móvil.</p>
Formas de pago	<p>Los pagos que se realizan en tiendas virtuales se dan en mayor medida a través de tarjetas de crédito y/o débito. Sin embargo, bridar</p>

	<p>tanto datos personales como los números de tarjetas de crédito aún suscrita miedo entre los peruanos según un estudio de GFK en el 2019 (Gestión, 2019), por lo que actualmente se ofrecen los métodos de pago contra entrega. Cabe resaltar que el método de pago contra entrega no aplica para el pago de servicio por suscripción, dado que por esta vía se tiene que debitar el pago periódico directamente de la tarjeta de crédito y/o débito.</p>
Empaque de productos	<p>La sostenibilidad es una tendencia actual que no debe ignorarse; significa realizar acciones que promuevan el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y bienestar social, como reacción a un conflicto que traería como consecuencia la incapacidad de supervivencia de la especie humana debido al inevitable y paulatino agotamiento de los recursos naturales y al aumento de la pobreza. (Gómez, 2010).</p> <p>Tomando en cuenta lo mencionado previamente, se debe considerar que la legislación respecto al uso de plásticos en el Perú podría cambiar; actualmente piden reemplazar de forma progresiva el uso de plásticos (El Peruano, 2020), sin embargo, la prohibición del uso de este tipo de productos podría darse debido a la preocupación en torno al cuidado del medio ambiente y sostenibilidad.</p>
Atención al cliente	<p>Entendido como aquellas interacciones que mantiene la empresa con el cliente y que se dan por iniciativa del cliente para obtener información y/o absolver alguna duda. En la atención al cliente se presenta la gran oportunidad de cocreación de valor porque es contar con la participación del cliente para mejorar el producto o servicio a través de la atenta escucha de sus necesidades y recomendaciones para mejorar (Mendez, 2017)</p> <p>En los negocios cien por ciento digitales se implementan herramientas como el chatbot en páginas web y en la herramienta de mensajería Messenger de Facebook.</p>
Portafolio de productos	<p>El portafolio es aquel instrumento por el cual una empresa muestra o da a conocer el trabajo que realiza, de esta forma los clientes pueden apreciar y valorar lo que les ofrece (Kotler, 2003)</p> <p>El portafolio de productos para bebés es amplio, de hecho, si se categoriza se pueden encontrar grupos de productos para la limpieza y cuidado, accesorios para alimentación, accesorios de salud (termómetros digitales, por ejemplo), juguetes, ropa y calzado, muebles, coches y productos de paseo, entre otros.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 5.2 Definición de competidores para análisis de *benchmarking*

En el Perú no existen actualmente tiendas virtuales que ofrezcan productos para bebés a través de un servicio de suscripción, por eso para el análisis de *benchmarking* se consideran competidores del extranjero, siendo los siguientes: BabyBoxTime (Colombia), Bubabox (Colombia) y Bam Box (Argentina), cabe resaltar que sólo la empresa argentina Bam Box ofrece pañales bajo el sistema de suscripción, mientras que el resto de las empresas ofrecen otros productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés.

En la Tabla 5.2 se describirán las características de estos competidores comparando sus procesos internos. Al tratarse de un negocio cien por ciento digital, las características consideradas al realizar el análisis de nuestros competidores directos fueron las siguientes: país de origen, modelo de negocio, portafolio de productos, otros servicios (entendido como aquellas acciones adicionales que realizan para que los clientes tengan una mejor experiencia), medios digitales de compra, forma de pago, precio de suscripción, empaque de productos, asesoría, atención al cliente, delivery y forma de registro de clientes. Lamentablemente no contamos con información de ventas y al tratarse de negocios cien por ciento digitales, no cuentan con locales (tiendas físicas) para ofrecer su servicio y productos.

**Tabla 5.2 Comparación entre empresas competidoras internacionales en base a sus procesos internos**

Factor de Comparación	BABY BOX TIME	BUBABOX	BAMBOX
			
País de Origen	Colombia	Colombia	Argentina
Modelo de negocio	Servicio de suscripción de productos Premium. Se ofrecen opciones de tiempo para mantener la suscripción:	Servicio de envío de cajas suscripción para recibir diversos productos y accesorios para	Ofrece servicio de suscripción para la compra de pañales. Y ofrece productos de limpieza para

Factor de Comparación	BABY BOX TIME	BUBABOX	BAMBOX
	mes a mes, durante 4 meses, durante 8 meses, durante 12 meses. También se puede elegir la opción “prepagó”, mediante la cual se recibe el pedido únicamente por el tiempo que se escoja y no se renueva la suscripción automáticamente.	bebés, diseñadas para cada bebé según su etapa de desarrollo.	bebés que pueden incluirse en la suscripción o pueden comprarse adicional al sistema de suscripción.
Portafolio de Productos	Cajita personalizada que llega mes a mes con cinco a siete productos Premium adaptados a la etapa de embarazo o maternidad de la madre. Kit recién nacido: toallas, gorro, cortaúñas, bolsas de esterilización. Kit mamá primeriza: libro guía, crema firmeza, té de lactancia. Kit baño: gel, cepillo de dientes, loción. Kit volver al trabajo: nevera para leche, bolsas de recolección, almohadilla de lactancia y galletas. Kit alimentación y kit resfriado.	Caja personalizada que te envía productos adaptados a la etapa de embarazo o maternidad en la que la madre se encuentra. Productos: biberones, toallas, toallitas húmedas, cremas, shampoo, juguetes, ropa.	Ofrece desde pañales para el recién nacido, hasta la crema para madre. Productos: Pañales, toallitas húmedas, shampoo, cremas y colonias para bebés. Protectores mamarios, de pezones, set de mamaderas y cremas para mamás.
Otros servicios	No tiene cláusula de permanencia.  Alianzas con otras marcas para disfrutar de precios especiales en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de Células Madre del Cordón Umbilical</li> <li>• Ayu (tienda de ropa)</li> <li>• Mamá Fit (gimnasio)</li> </ul>	No tiene cláusula de permanencia.	Notificaciones al celular mensual para actualización de pedido de acuerdo a preferencias y necesidades del cliente.  Pausar, dar de baja y/o cambiar la fecha de entrega en cualquier momento a través del aplicativo móvil.
Medios Digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Aplicativo móvil</li> <li>• Facebook</li> </ul>
Forma de Pago	Crédito y débito	Crédito y débito	Crédito y débito
Precio de Suscripción	Pago mensual: USD 32 4 meses: USD 123 8 meses: USD 242 12 meses: USD 349 *Se puede realizar prepago para los 4, 8 y 12 meses	Pago mensual: USD 30	Pago mensual promedio de USD 24 (depende de la cantidad y marcas de productos seleccionados)
Empaque de productos	Material reciclable (cartón)	Material reciclable (cartón)	Material reciclable (cartón)

Factor de Comparación	BABY BOX TIME	BUBABOX	BAMBOX
Asesoría	Asesoría virtual (Blogs de expertas en maternidad)	Asesoría virtual (Blogs de expertas en maternidad)	Asesoría virtual (Blogs de expertas en maternidad)
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chatbot Web</li> <li>• Chatbot – Messenger</li> <li>• Central telefónica</li> <li>• Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Central telefónica</li> <li>• Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chatbot - Messenger</li> <li>• Central telefónica</li> <li>• Mail</li> </ul>
Delivery	Los gastos de envío corren por su cuenta a cualquier ciudad de Colombia.	No cobran gastos de envío.	No cobran gastos de envío.
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Página Web</li> </ul>

Fuente: Baby Box Time, Buba Box, Bambox  
 Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.3 Análisis de Factores Críticos de Éxito y competencia

En la Tabla 5.3 se realiza un análisis comparativo de los factores críticos de éxito de cada uno de los competidores; con esto se identifican las buenas prácticas que se deben considerar para mejorar la idea de negocio; el enfoque está sobre todo en la búsqueda de una experiencia excepcional para los potenciales clientes porque se cree que es el momento ideal para desarrollar el liderazgo con un tipo de servicio que actualmente no se aprovecha en Lima Metropolitana.

**Tabla 5.3 Comparación entre competidores**

Criterios de comparación	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
Factor			
	BabyBoxTime	BubaBox	Bam Box
País	Colombia	Colombia	Argentina

**Acciones que se deben considerar para ser una propuesta atractiva en el mercado peruano.**

Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado: madres gestantes o con hijos de 0 a 1 año.</li> <li>• Necesidad que resuelven: temor y desconocimiento sobre cuidado de bebés entre mamás primerizas.</li> <li>• Canales: página web y Facebook</li> <li>• Relaciones con clientes: directa, a largo plazo y automatizada.</li> <li>• Recursos clave: productos, marcas, plataforma web, Facebook.</li> <li>• Asociaciones clave: marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado: madres gestantes o con hijos de 0 a 1 año.</li> <li>• Necesidad que resuelven: acceso a marcas y productos Premium.</li> <li>• Canales: página web y Facebook</li> <li>• Relaciones con clientes: directa, a largo plazo y automatizada.</li> <li>• Recursos clave: productos, marcas, plataforma web, Facebook.</li> <li>• Asociaciones clave: marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado: madres gestantes o con hijos de 0 a 3 años.</li> <li>• Necesidad que resuelven: falta de tiempo para realizar compras de pañales y otros productos de limpieza de bebés.</li> <li>• Canales: página web, aplicativo móvil y Facebook</li> <li>• Relaciones con clientes: directa, a largo plazo y automatizada.</li> <li>• Recursos clave: productos, marcas, aplicativo móvil, plataforma web, Facebook.</li> <li>• Asociaciones clave: proveedores de productos al por mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto al segmento de mercado: no se considera a madres gestantes, podría ser una alternativa para ampliar el portafolio de productos que se ofrece en tienda virtual adicional al servicio de suscripción. No es prioridad, pero podría tomarse en cuenta luego del segundo año de actividad.</li> <li>• Asociaciones clave: podría tomarse en cuenta trabajar con algunas marcas de accesorios con productos innovadores para el cuidado de bebés.</li> </ul>
Forma de registro de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitan datos personales y el proceso tiene una duración de 6 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitan datos personales y el proceso tiene una duración de 8 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se solicitan datos personales y el proceso tiene una duración de 6 minutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apunta a que el proceso de registro tome máximo 4 minutos, solicitando la información mínima e indispensable.</li> </ul>
Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación recordando entrega de pedido.</li> <li>• Notificación confirmando entrega de pedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación recordando entrega de pedido.</li> <li>• Notificación confirmando entrega de pedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía notificaciones a modo de recordatorio desde su aplicativo móvil para informar sobre pedido de la suscripción que se va a realizar, de esa manera el cliente puede actualizar el pedido según su preferencia.</li> <li>• Desde el aplicativo el cliente puede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La notificación a modo de recordatorio para informar sobre el pedido de suscripción para la posible actualización del pedido será implementada.</li> <li>• No se tenía contemplada la opción de “dar pausa” a la suscripción, esto se implementará.</li> <li>• Se considera que estos servicios</li> </ul>

			optar por pausar la suscripción, darse de baja y cambiar la fecha de la entrega periódica.	complementarios son necesarios para que la experiencia del cliente sea positiva y transparente.
Medios digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con la página web y aplicativo móvil, sin embargo, realizan la mayoría de su promoción y actividades en el Market de Facebook, plataforma en la que los clientes pueden realizar la compra directamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prioridad es ser una opción segura de compra, por ello esta actividad se realiza a través de nuestra plataforma digital (web responsive), dado que así se puede tener mayor control sobre el proceso de pago.</li> </ul>
Formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito y/o débito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito y/o débito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de crédito y/o débito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considera la tarjeta de crédito y/o débito para la compra por suscripción, sin embargo, para la compra adicional a la suscripción se considera la forma de pago contra entrega.</li> </ul>
Empaque de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material reciclable (cartón) con diseño y colores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material reciclable (cartón) con diseño y colores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material reciclable (cartón) con diseño y colores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es tendencia ser sostenible y se hará a través de la paquetería usando material reciclable.</li> </ul>
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad 1: Chatbot Web y Chatbot Messenger, mail.</li> <li>• Prioridad 2: central telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad 1: Mail</li> <li>• Prioridad 2: Mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad 1: Chatbot Messenger y mail</li> <li>• Prioridad 2: Central telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará un contacto vía mail y Messenger de Facebook a cargo del <i>community manager</i>.</li> <li>• No se considera el uso de chatbot porque es una herramienta que no permite un trato diferenciado y cercano; además implica un costo que no se está contemplando.</li> </ul>

Portafolio de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de suscripción para productos y accesorios para las madres gestantes o con hijos de 0 a 1 año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de suscripción para productos y accesorios para las madres gestantes o con hijos de 0 a 1 año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de suscripción para adquirir pañales.</li> <li>• Adicional al servicio de suscripción: productos de limpieza para bebés de 0 a 3 años y cremas corporales para mamás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio de suscripción de la idea de negocio es para pañales y toallitas húmedas.</li> <li>• Para el segundo año de actividad se podría considerar ampliar el portafolio con productos para las mamás.</li> </ul>
-------------------------	---	---	--	--

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 5.4 Identificación de buenas prácticas

Se pasarán a resumir las buenas prácticas identificadas y las acciones que se tomarán al respecto para lograr el éxito del negocio; de desarrollarán los factores según el orden de importancia para nuestra idea de negocio. El detalle se visualiza en la Tabla 5.4.

**Tabla 5.4 Buenas prácticas**

Factor	Buenas Prácticas	Acciones
Otros servicios	Notificaciones recordando la entrega del pedido por suscripción con la posibilidad de que el cliente realice los cambios que considere convenientes.	Se implementará porque potencia la personalización del servicio que se va a ofrecer.
	Opciones para pausar (es decir, parar la suscripción con posibilidad de reactivarla) y cambiar la fecha de entrega del pedido por suscripción.	
Portafolio de productos	Productos para mamás gestantes Cremas corporales para mamás Ropa para bebés	No se implementará, sin embargo, se evaluará ampliar el portafolio de productos a partir del segundo año de actividad
Modelo de negocio	Segmento: madres gestantes.	No se implementará (no es prioridad), podría tomarse en cuenta luego del segundo año de actividad.
	Asociaciones clave: marcas de productos de bebés exclusivas	Se implementará trabajar con marcas que ofrezcan productos de limpieza y accesorios innovadores para el cuidado de bebés.
Medios digitales de compra	Página web Aplicativo móvil Market Facebook	No se implementará trabajar con aplicativo móvil porque tiene un costo que no se puede asumir. Market de Facebook puede ser tomado en cuenta a partir del segundo año de actividad.

Atención al cliente	Central telefónica Chatbot	No se implementará central telefónica porque tiene un alto costo. Chatbot podría implementarse al segundo año de actividad.
---------------------	-------------------------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente se concluye que realizar el análisis de benchmarking es clave para identificar oportunidades de mejora en el diseño del servicio que se quiere ofrecer, dado que las buenas prácticas de otras empresas y el seguimiento de estas permite mejorar e innovar para potenciar la propuesta de valor.

Actualmente en el Perú no se ofrecen servicios de suscripción para adquirir productos para la limpieza y cuidado de bebés, por ello se considera que observando empresas del extranjero que ofrecen este servicio se puede desarrollar una gran ventaja competitiva en este nuevo sector digital.

## 6. CAPITULO VI. INVESTIGACION DE MERCADO

El presente capítulo se inicia definiendo los objetivos de la investigación de mercado, siendo estos los puntos de partida para determinar las fuentes secundarias y primarias a investigar, las cuales sirven de base para cumplir con los objetivos trazados. Toda aquella información que no se pueda obtener a través de fuentes secundarias confiables, tendrá que ser desarrollada a través de fuentes primarias. Finalmente se muestra un resumen de los resultados obtenidos al consultar las fuentes indicadas, para cerrar este capítulo con la estimación de la demanda del concepto de negocio.

Es importante resaltar que la finalidad del presente capítulo es reducir los riesgos de poner en marcha el negocio en el mercado. El objetivo es validar la hipótesis en términos del servicio a ofrecer, el potencial del mercado, evaluar el nivel de ingresos que se puede obtener con el negocio, la factibilidad de implementarlo y finalmente determinar las ventajas competitivas y las acciones de marketing que se deben desarrollar para un lanzamiento exitoso.

### 6.1 Fuentes secundarias

Guzmán (s.f.) señala que las fuentes secundarias nos permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otras personas. Para la presente tesis se ha utilizado las fuentes secundarias indicadas en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1 Fuentes secundarias**

Detalle	Descripción
Fuente secundaria #1	Tesis
Formato	Tesis
Título	Plan de negocio para el servicio de una plataforma tecnológica que facilite el control del proceso de gestación de mujeres.
Imprenta	Universidad Esan 2019
Fuente secundaria #2	Tesis
Formato	Tesis
Título	Plan de negocio para un marketplace para productos de infantes de 0 a 4 años en Lima
Imprenta	Universidad Esan 2019
Fuente secundaria #3	Tesis
Formato	Tesis
Título	Plan de negocio para la implementación de la venta de kits de productos para perros por e-commerce en Lima Metropolitana
Imprenta	Universidad Esan 2019
Fuente secundaria #4	Otro
Formato	Revista
Título	Special report Peru in the international marketplace
Imprenta	Mercado Internacional

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.2 Fuentes primarias

La investigación de mercado realizada estuvo conformada por cuatro fases, las tres primeras fases de naturaleza cualitativa y la cuarta fase de naturaleza cuantitativa. Cada fase tiene un objetivo general y objetivos específicos, siempre orientados a proveer información valiosa para hacer de Baby2Go una propuesta altamente atractiva.

Se desarrollará cada una de las fases detallando el objetivo general, objetivos específicos, la ficha técnica y resultados correspondientes.

### 6.2.1 Fase I: Estudio exploratorio cualitativo

#### 6.2.1.1 Objetivo General.

Conocer el estilo de vida, motivaciones y principales preocupaciones de las madres de familia con hijos de 0 a 3 años, para identificar *Insights* valiosos que nos permitan desarrollar una idea de negocio relevante para ellas.

#### 6.2.1.2 Objetivos Específicos

- Estilo de vida de las madres de familia con hijos de 0 a 3 años.
- Percepciones sobre conceptos clave como la felicidad, el significado de ser madre, qué es para ellas la realización personal, qué significan para ellas sus hijos, qué sienten respecto el cuidado del bebé, cómo perciben el rol de sus respectivas parejas en el hogar y su percepción respecto a su rol en la familia.
- Temores y emociones positivas que la invaden actualmente.
- Limpieza del bebé: hábitos, productos y marcas que consumen, percepción del servicio para adquirir estos productos.
- Expectativas respecto al servicio para la compra de productos de limpieza del bebé.

#### 6.2.1.3 Ficha Técnica

En la Tabla 6.2 se detallan las características técnicas de la Fase I.

**Tabla 6.2 Ficha Técnica Fase I: Estudio exploratorio cualitativo**

Concepto	Descripción
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas en profundidad
Ámbito	Lima Metropolitana, Perú
Público Objetivo	Mujeres de 25 a 45 años, madres de familia, con hijos de 0 a 3 años, pertenecientes al NSE A/B, residentes de distritos que

	forman parte de la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
Tamaño de muestra	6 entrevistas en profundidad
Periodo de recolección de datos	Octubre 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 6.2.1.4 Guía de indagación

Se presenta la guía de indagación que se aplicó para esta fase de exploración cualitativa en la Tabla 6.3.

**Tabla 6.3 Fase I: Estudio exploratorio cualitativo - Guía de indagación**

Tema	Detalle
Introducción	Muchas gracias por darnos unos minutos de tu tiempo para realizar esta entrevista, te visitamos porque estamos realizando una investigación para nuestra tesis y para ello queremos conocerte y conversar sobre diferentes temas de tu interés, queremos que te sientas libre de decirnos lo que piensas, eso quiere decir que no hay respuestas buenas o malas, estamos aquí para escucharte y pasar un momento grato juntas... Iniciamos presentándonos yo soy ....
Empatía	Cuéntanos un poco sobre ti... ¿A qué te dedicas actualmente? ¿Con quiénes vives en casa? ¿Cuántos hijos tienes? ¿De qué edad/es? ¿Y cuáles son tus hobbies? ¿Qué actividades te gusta los días de semana? ¿Y los fines de semana? ¿Cuál es tu momento favorito del día?
Estilo de vida	Ahora quisiera que imagines que vemos un video que se llama: <b>“Un día en la vida de _____ (nombre de participante)”</b> ¿Cómo comenzaría el video? ¿Cómo empieza y cómo termina tu día en un día de semana? ¿Qué actividades realizas? ¿Y qué personas podríamos ver en este video? ¿Cómo así? ¿Qué momentos son los que más te gustan? ¿Y qué momentos no te gustan tanto? ¿Por qué? Y si el video fuera acerca de cómo es un día de tu vida un fin de semana ¿qué imágenes veríamos? ¿qué actividades realizas desde que inicia tu día? ¿A quiénes veríamos en este video? ¿Qué momentos disfrutas más? ¿Y cuáles no tanto? ¿Cómo termina tu día un fin de semana? Si tuviéramos que resumir en una frase tu estilo de vida ¿cuál sería esta frase? ¿Por qué? ¿Qué crees que diría un familiar o amiga tuya sobre ti hoy? ¿Por qué? ¿Ha cambiado algo de ti si pensamos en cómo eras años atrás? ¿Cómo así? ¿Por qué?
Percepción sobre conceptos clave	Vamos a hacer el siguiente ejercicio, te voy a mostrar algunas frases incompletas y el objetivo es que me digas lo primero que se te viene a la mente. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Para mí, la felicidad es...”</li> <li>✓ “Para mí, ser madre significa...”</li> <li>✓ “Lo que me haría sentirme realizada es...”</li> <li>✓ “Mi pareja es para mí...”</li> <li>✓ “Mi(s) hijo(s) significan para mí...”</li> <li>✓ “Cuidar a mi bebé, es para mí...”</li> <li>✓ “Mi rol en la familia es...”</li> </ul> Indagación en cada respuesta: ¿Por qué? ¿Cómo así?
Temores y emociones positivas	Enfocándonos en tu rol de madre de un bebé (si tiene hijos mayores ok, sin embargo, el foco es el hijo bebé) ...

	<p>Podrías mirar esta cartilla de emociones y decirme cuáles son las emociones que más sientes en este momento de tu vida ¿por qué?  ¿Qué es lo que más <b>temes</b> en este momento de tu vida? ¿Por qué?  ¿En qué momentos ese temor se intensifica? ¿Por qué?  ¿Qué haces para enfrentar estos miedos? ¿Por qué? ¿Qué actitud tomas?  ¿Sientes apoyo de alguien? ¿Cómo así? ¿Por qué?  ¿Cuáles son las responsabilidades que conlleva ser madre de un bebé? ¿Por qué?</p> <p>¿Y qué es lo que <b>te hace más feliz</b> en la vida?  ¿Quiénes te ayudan a ser feliz?</p>
Limpieza del bebé	<p>Vamos a enfocarnos en lo que haces para mantener a tu bebé aseado... es decir, el cambio de pañales...</p> <p><b>PROCESO</b>  Imaginemos que yo no tengo idea de cómo cambiar el pañal a un bebé y pronto seré madre/padre...  ¿Cómo es el proceso de limpieza para cambiar pañales? ¿Cuál es el paso a paso? ¿Por qué? ¿Qué <i>tips</i> me darías? ¿Por qué?</p> <p><b>PRODUCTOS Y MARCAS</b>  ¿Y qué productos se usan? (apuntarlas, armar lista) ¿Para qué se usa cada uno/ cuál es la función de cada uno? ¿Por qué?  ¿Qué productos no pueden faltar para limpiar/asear al bebé? ¿Por qué?  ¿Qué <i>tips</i> me darías sobre los productos y marcas? ¿Por qué? ¿Qué productos y marcas prefieres? ¿Por qué?  Si pensamos en pañales... ¿qué características deben tener? ¿Por qué?  ¿Tienes alguna preferencia por un tipo de pañal y marca en especial? ¿Cuáles? ¿Por qué?</p> <p><b>SERVICIO</b>  Imaginando, nuevamente, que voy a ser mamá/papá y necesito de tus recomendaciones...  ¿Cómo compras estos productos? ¿En qué lugares/canales? ¿Cuál de todos estos lugares/canales de venta me recomendarías? ¿Por qué?  ¿Qué características debe tener este canal/lugar de compra? ¿por qué?... imaginemos que cada característica es una caja en una embarcación que está a punto de naufragar y debe perder peso... ¿qué cajas/características se quedarían en la embarcación? (priorización, máximo 5).  Entonces, ¿para ti qué es importante al momento de comprar los productos para cambiar el pañal a tu bebé? ¿Por qué?  Pensando en la frecuencia de compra ¿cada cuánto se compras cada uno de los productos de los que conversamos hace un momento? (reparar lista)  ¿Y cuánto se gasta aproximadamente, considerando la frecuencia de compra de estos productos? (semanal, quincenal, mensual)  ¿Ahorras en estas compras haciendo alguna cosa en particular? ¿Por qué?  ¿Cómo así?  ¿Has pedido estos productos por algún aplicativo? ¿Cómo así? ¿Por qué? ¿Y cuáles son las ventajas y desventajas de compras a través de aplicativos?</p>
Expectativas sobre servicio	<p>Vamos a hacer un ejercicio, para eso trabajaremos con esta pirámide, veamos qué significa cada bloque de esta pirámide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>MUST:</b> que si o si tiene que tener</li> <li>▪ <b>NICE TO HAVE:</b> qué te gustaría que tenga</li> <li>▪ <b>WOW:</b> qué debería tener para que genere un en ti un efecto WOW.</li> </ul> <p>Vamos a realizar este ejercicio pensando en la mejor experiencia para comprar los productos de limpieza/aseo del bebé que se usan más (mayor frecuencia):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MUST:</b> ¿Qué tiene que tener si o si el canal/servicio para adquirir estos productos? ¿Por qué?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>NICE TO HAVE</i>: ¿Qué te gustaría que tenga o cómo te gustaría que sea? ¿Por qué?</li> <li>• <i>WOW</i>: ¿Qué debería tener el canal/servicio para que genere un efecto <i>WOW</i> en ti? ¿Por qué?</li> </ul>
--	---

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.1.5 Resultados

A continuación, se revisará los resultados de los temas explorados a través de la guía de indagación. (Ver Tabla 6.4)

**Tabla 6.4 Resultados Fase I: Estudio exploratorio cualitativo**

Temas explorados	Resultados
<p>¿Quiénes son ellas? Conociendo a nuestro target.</p>	<p>Se trata de madres de familia que actualmente tienen una rutina los días de semana que se reparte entre actividades laborales y tiempo en casa.</p> <p>Aportan a la economía familiar al igual que sus esposos/parejas y señalan ser económicamente independientes desde que empezaron a trabajar, una vez terminados sus estudios universitarios.</p> <p>Tienen entre 1 a 2 hijos de entre 0 a 7 años de edad, y debido a ello sus fines de semana y tiempo fuera del trabajo está dedicado al cien por ciento a su cuidado.</p> <p>Su día a día (de lunes a viernes) lo señalan como “caótico”, de siempre “andar corriendo” dado que se levantan desde tempranas horas de la mañana (entre 5am a 6 am) para atender a sus hijos; si bien reparten las tareas con sus respectivas parejas, ellas sienten que son quienes controlan la situación, por lo que siempre están involucradas en todas las decisiones que concierne al cuidado de sus hijos.</p> <p>La mayoría se apoya de niñeras, quienes llegan entre las 7 y 8 de la mañana, por lo que antes deben encargarse de alimentar y cambiar a sus hijos. Luego se alistan y se dirigen al trabajo.</p> <p>La mayoría disfruta su tiempo en el trabajo, sienten que es un espacio en el que logran concentrarse en otros temas de su interés y lo perciben como un espacio tranquilo.</p> <p>Las niñeras trabajan hasta las 6 o máximo 7 de la noche, por lo que, al finalizar la jornada laboral, las madres de familia se movilizan rápidamente a sus casas para hacer dormir a sus hijos.</p> <p>Por otro lado, los fines de semana aprovechan en realizar compras para el hogar (alimentos, limpieza, entre otros) y actividades recreativas para compartir en familia (almuerzo en restaurantes, paseos en el auto, visita a centros comerciales, entre otros). Estos días son señalados como los más agotadores dado que no cuentan con el apoyo de las niñeras.</p>

	<p>Cuando indagamos en los momentos favoritos de las madres, si bien señalan que les gusta mucho compartir momentos en familia (hijos y esposo/pareja), también resaltan que disfrutan de los momentos en que sus hijos duermen para descansar y aprovechan este tiempo para ver alguna serie o película.</p>
Estilo de vida	<p>A nivel general reconocen tener un estilo de vida acelerado, muy activo, de poco descanso. Además, reconocen que se han alejado de participar en actividades con sus amistades porque están muy enfocadas en el cuidado de sus hijos.</p> <p><i>“Si hay una salida con mis amigas debo planificar con 1 mes de anticipación para decirle a Deysi (nana) que se quede con Leticia (hija de 7 meses)”</i></p> <p>Finalmente, se evidencia que este estilo de vida las lleva a tener sentimientos encontrados, dado que si bien no les desagrada vivir en constante actividad (que demanda el cuidado de sus hijos), extrañan realizar actividades que les permita relajarse durante periodos más largos.</p> <p><i>“No me molesta estar en esta correteadera”</i></p> <p><i>“Sacrificas el salir, y sientes cólera, porque dejas de hacer cosas por tu hijo; lloran toda la noche, no duermes y tienes sentimientos encontrados”</i></p>
Percepción sobre conceptos clave	<p>Para las entrevistadas...</p> <p><u>Felicidad</u> es ver crecer a sus hijos sanos, acompañados y amados.</p> <p><u>Ser madre</u> es aprender a ser paciente, sentir un amor inexplicable que compensa todo sacrificio y dedicación.</p> <p>La <u>realización personal</u> la construyen desde dos frentes: como madres se sentirían realizadas al ver a sus hijos crecer con valores, siendo personas íntegras; mientras que, por otro lado, se sentirían realizadas si obtienen logros a nivel profesional y académico (especialidad).</p> <p>Sus respectivas <u>parejas</u> para ellas son un soporte, un apoyo, son considerados sus cómplices, que de alguna manera amortiguan el estrés que les puede ocasionar estar a cargo de todo (porque así ellas lo quieren).</p> <p>Sus <u>hijos</u> significan “todo”, es decir, todas las decisiones que toman están en función de asegurar la felicidad de sus hijos; y a su vez, son conscientes que criarlos es una gran responsabilidad, dado que depende de ellas que sean personas de bien.</p> <p><u>Cuidar a su bebé</u> significa amor puro, dado que al ser pequeños la demanda de tiempo y atención es aún mayor, y, a pesar de las malas noches o sacrificar su vida social, sienten que el cuidado y dedicación a su bebé lo compensa todo.</p> <p><u>Su rol en la familia</u> es clave, sienten que son el pilar que une y organiza la dinámica del hogar, y son ellas las que toman las decisiones finales respecto a la crianza de sus hijos.</p>
Temores y emociones positivas	<p>Temen perder la paciencia debido a la demanda constante que significa la crianza de sus hijos. Por otro lado, sienten culpa, dado que muchas veces se cuestionan y creen que podrían mejorar en el cuidado de sus hijos, incluso quisieran tener tiempo para dedicarse a ellas mismas, sin embargo, esto significa restarle tiempo y dedicación a sus hijos.</p>

	<p><i>“A veces siento que pierdo la paciencia y eso me frustra, sobre todo porque estoy agotada y quisiera dormir bien después de tanto tiempo”</i></p> <p>Las emociones positivas que las acompañan en su rol de madres están relacionados al amor, la comprensión y la pasión.</p>
Limpieza del bebé	<p>Al adentrarnos al cuidado y limpieza de sus bebés encontramos que para el cambio de pañal se utilizan tres (3) productos: pañal, toallitas húmedas y crema para escaldaduras.</p> <p>Usan dos tipos de pañal: los de día (regulares) y los de noche. Los pañales de noche son percibidos como más resistentes, mientras que los pañales de día son percibidos como más ligeros (delgados y de menor peso).</p> <p>Durante el día llegan a cambiar el pañal hasta 10 veces, la frecuencia varía dependiendo de la edad del bebé, cuando está dentro de los 6 primeros meses se cambia hasta 10 veces diarios, cuando está entre los 07 meses y 1 año se le cambia hasta 6 veces al día, y esta frecuencia va disminuyendo a medida que el niño o niña crece.</p> <p>Son fieles a una marca de pañal, ya sea por recomendación del pediatra o de algún familiar cercano, a pesar de ello, la elección de la marca favorita siempre va a depender de la experiencia probando el producto. Las marcas mencionadas para pañales fueron Huggies y Pampers, mientras que para el caso de las toallitas húmedas no son fieles a una marca específica, varían entre distintas opciones, una de las mencionadas es Ninet.</p> <p><i>“Si no encuentro el pañal que quiero (marca), voy a una farmacia a buscarla, no compro otra marca”</i></p> <p>Las características que esperan de un pañal son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia</li> <li>- Suavidad</li> <li>- Que cuenten con algún ingrediente anti-escaldaduras o que ofrezca algún beneficio para la piel.</li> </ul> <p>Las características que esperan de las toallitas húmedas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suavidad</li> <li>- Que no sea ni muy delgado, ni muy grueso.</li> <li>- Que no sea ni muy húmedo, ni muy seco.</li> <li>- Que cuenten con algún beneficio para la piel.</li> </ul> <p>Sobre la crema para escaldaduras, la mayoría ha comprado el producto en Estados Unidos, dado que son recomendadas por pediatras y además las ofrecen en formatos grandes, es decir, hacen una única compra y el producto les dura hasta cuando el bebé cumple entre 11 meses y 1 año.</p> <p>Respecto al servicio, prefieren comprar pañales en supermercados (Plaza Veá, Tottus) porque consideran que ofrecen mejores precios que en farmacias. Además, al ir al supermercado aprovechan en realizar otras compras y sienten que es un espacio en el que se pueden distraer.</p>

	<p>Al ser el pañal un producto que adquieren con mucha frecuencia lo que esperan de un supermercado es que ofrezca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertas atractivas</li> <li>- Variedad de marcas</li> <li>- Y que esté lo suficientemente surtida</li> </ul> <p>Compran pañales de manera semanal y el gasto es de aproximadamente entre S/.50 a S/70, además, señalan que sus familiares les regalan pañales por lo que cuentan con un stock en casa que van abasteciendo, aprovechando, en mayor medida, las ofertas.</p> <p>Algunas han pedido pañales por algún aplicativo de farmacias, sin embargo, ha sido sólo en casos de emergencia, es decir, no tenían pañales en stock y necesitaban contar con el producto cuanto antes.</p> <p>Las barreras que encontramos respecto a comprar pañales online es que no llegue el producto escogido o que el producto llegue en mal estado.</p>
Expectativas sobre servicio	<p>Las expectativas sobre el servicio actual, que está enfocado en retail es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>MUST</i>: ofertas atractivas.</li> <li>- <i>NICE TO HAVE</i>: variedad de formatos y marcas.</li> <li>- <i>WOW</i>: atención personalizada para resolver dudas sobre las especificaciones de los pañales que se ofrecen.</li> </ul> <p>Otro detalle que podemos resaltar es que transportar los pañales es en algunos casos tedioso porque compran en gran cantidad (para aprovechar al máximo las ofertas) y los formatos son grandes.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.1.6 Conclusiones

- En esta fase exploratoria el objetivo fue entender el contexto de la madre de familia con un enfoque en su estilo de vida y cómo es el proceso de limpieza de su bebé; de esta manera logramos identificar una tensión y/o necesidad que permite considerar la idea de negocio como una opción que podría resultar atractiva para ellas (en la medida que flexibilizamos una actividad relacionada al cuidado de sus hijos).
- ¿Cuál es su rol en la familia? ¿Cómo es su estilo de vida? Las madres se consideran pieza clave para la crianza y cuidado de sus hijos, sin embargo, a su vez, se sienten frustradas por el sacrificio que significa criarlos dado que desearían tener tiempo para ellas; es por ello que muchas reconocen que necesitan un descanso, pero sienten un cargo de consciencia por el rol de madre que asumen; entonces, contar con servicios que les “faciliten la vida” en su rol de madres les resulta altamente atractivo.
- Se concluye entonces que existe una gran tensión en relación al tiempo, dado que dedican la mayor parte de su tiempo al cuidado de sus hijos y les hace falta tiempo

para ellas mismas. Este punto es clave para la idea de negocio porque el servicio se enfocará en que puedan ahorrar tiempo para dedicarlo a reconectarse con ellas mismas.

Respecto a la limpieza de sus bebés, se concluye que:

- Usan tres productos clave: pañales, toallitas húmedas y crema para escaldaduras.
- Son las que deciden la marca de pañales, toallitas húmedas y crema de escaldaduras.
- Si la marca elegida para este tipo de productos (pañales, toallitas húmedas y crema para escaldaduras) da buenos resultados son fieles a esta marca y no las cambian por nada.
- Pensando en la experiencia de compra de este tipo de productos, desearían un mejor asesoramiento, dado que se dejan llevar por consejos de pediatras y familiares, sin embargo, la decisión está en función a la experiencia y pueden llegar a probar varias marcas de pañales hasta encontrar la ideal para su bebé.
- Son cazadoras de ofertas; manejan un stock de pañales y lo abastecen con compras impulsadas por ofertas.
- La compra de pañales en supermercados la consideran tediosa por la cantidad de pañales que adquieren y el tamaño del producto.

### **6.2.2 Fase II: Test exploratorio cualitativo**

Con los resultados obtenidos en la fase anterior se desarrolló la idea de negocio a través de un proceso de ideación; este se realizó de la siguiente manera:

- Ejercicio de caracterización de entrevistadas
- Agrupación de temas relevantes
- Construcción de Insight: descripción de usuaria, necesidad, motivación y problema.
- Aplicación del Value Proposition Canvas para aterrizar propuesta de valor
- Construcción de concepto de idea de negocio con metodología de Kantar World Panel: descripción de Insight, Propósito, Reason to Believe y Cierre.

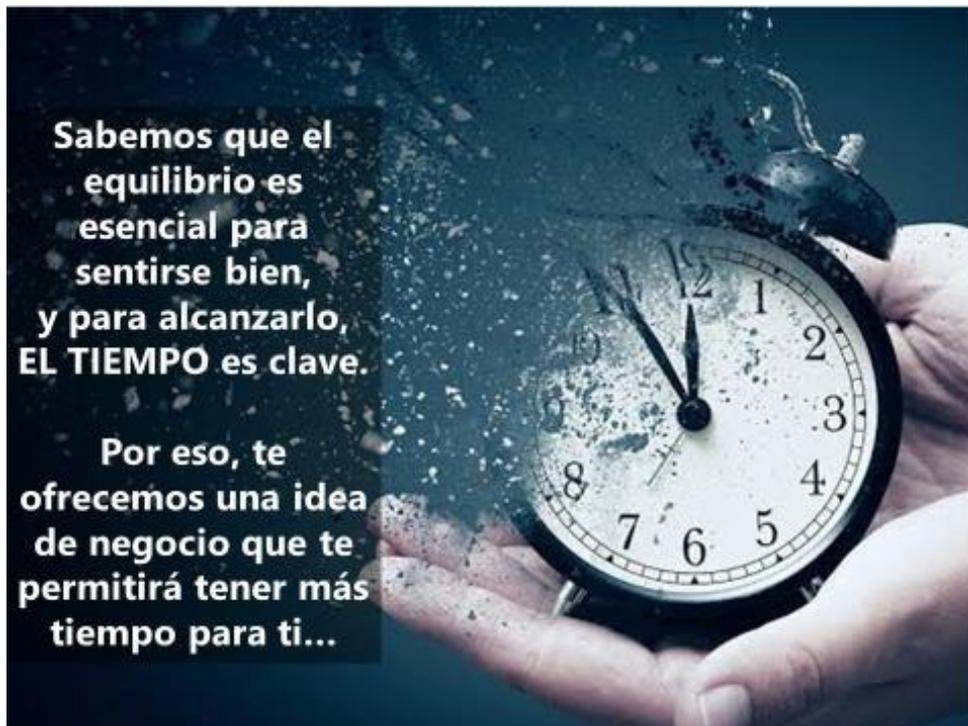
Entonces, en la Fase II se testeó el concepto desarrollado que se observa en los Gráficos 6.1 al 6.5

**Gráfico 6.1 Conceptualización de la idea de negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 6.2 Conceptualización de la idea de negocio**



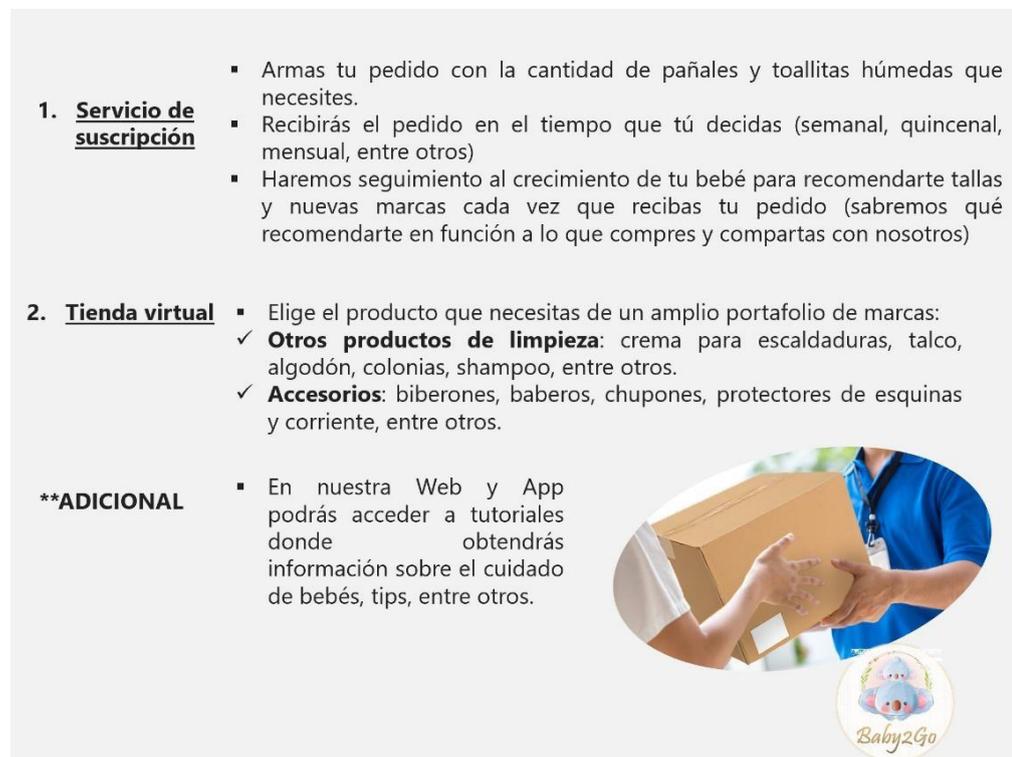
Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 6.3 Conceptualización de la idea de negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 6.4 Conceptualización de la idea de negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 6.5 Conceptualización de la idea de negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **6.2.2.1 Objetivo General**

Evaluar un concepto de idea de negocio con decisoras de compra para identificar el impacto y oportunidades de mejora.

### **6.2.2.2 Objetivos Específicos**

- Impacto
- Agrado
- Entendimiento
- Identificación
- Novedad
- Oportunidades de mejora e intención de prueba/compra

### **6.2.2.3 Ficha Técnica**

**Tabla 6.5 Ficha Técnica Fase II: Test exploratorio cualitativo**

Concepto	Descripción
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas en profundidad

Ámbito	Lima Metropolitana, Perú
Público Objetivo	Mujeres de 25 a 45 años, madres de familia, con hijos de 0 a 3 años, decisoras de compra de productos de limpieza para bebés, pertenecientes al NSE A/B, residentes de distritos que forman parte de la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
Tamaño de muestra	6 entrevistas en profundidad
Periodo de recolección de datos	Enero 2020

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.2.4 Guía de indagación

Se presenta la guía de indagación que se aplicó para esta fase de exploración cualitativa en la Tabla 6.6.

**Tabla 6.6 Fase II: Test exploratorio cualitativo - Guía de indagación**

Tema	Detalle
Introducción	Soy estudiante del MBA de ESAN, y junto a mi grupo de trabajo estamos validando una idea de negocio, voy a mostrarle nuestra idea, por favor, siéntese libre de compartir tus más sinceras opiniones, en este espacio no existen respuestas buenas o malas, lo valioso será poder contar con sus comentarios más sinceros.
<b>Evaluación de idea de negocio</b>	
Introducción	Previamente conversamos sobre varios temas relacionados a ti y el cuidado de tu bebé, después de escucharte a ti y a varias personas desarrollamos una idea que resumen lo que queremos ofrecer...
Impacto	Vamos a darte unos minutos para que lo leas y al terminar le vas a poner una nota del 1 al 10 donde 1 es la nota más baja y 10 la nota más alta... ¿Qué nota le pusiste? ¿Por qué?
Agrado	¿Qué es lo que más te gustó de esta idea? ¿Por qué? ¿Y qué es lo que menos te gustó de esta idea? ¿Por qué? ¿Te saltó alguna duda o inquietud? ¿Cómo cuál? ¿Qué te parecen los productos que se están ofreciendo? (Foco en productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés)
Entendimiento	Si tuvieras que comentarle a una amiga o familiar sobre lo que acabas de leer ¿Qué le dirías? ¿Por qué?
Identificación	¿A quién crees que va dirigida esta idea? ¿Por qué? ¿Sientes que va dirigido a alguien como tú? ¿Por qué?
Novedad	En una escala del 1 al 5 (donde 1 es la escala más baja y 5 la escala más alta) ¿Qué tan novedoso les parece esta idea? ¿Por qué?
Oportunidades de intención de prueba/compra	¿Qué cambios sugieres para mejorar esta idea? ¿Cómo así? ¿Por qué? ¿Qué sugerirías para que te animes a probar esta idea? ¿Por qué si/no?

### 6.2.2.5 Resultados

A continuación, se revisa los resultados de los temas explorados a través de la guía de indagación. (Ver Tabla 6.7)

**Tabla 6.7 Resultados Fase II: Test exploratorio cualitativo**

Temas explorados	Resultados
Impacto	<p>El concepto tuvo apreciaciones positivas, dado que de una nota de 1 a 10 donde 1 era la puntuación más baja y 10 la más alta, obtuvo entre 8 a 9 puntos en la totalidad de entrevistas.</p> <p>Los aspectos clave que causaron un impacto positivo fueron la mención del equilibrio como base fundamental de sentirse bien y la reconexión con uno mismo, todo esto a través de un servicio que resuelve un momento de compra, que, si bien no es pensado previamente como tedioso, toma tiempo y precisamente tiempo es lo que sienten que les hace falta.</p>
Agrado	<p>Respecto al portafolio de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de madres entrevistadas estaba de acuerdo en recibir pañales y toallitas húmedas a través del servicio de suscripción, sobre todo porque se trata de productos que más usan y les resulta tedioso comprarlos en tiendas físicas. No se obtuvieron sugerencias para incluir otros productos.</li> <li>• Por otro lado, el portafolio de productos al que se puede acceder adicional al servicio de suscripción llamó la atención de manera positiva, sobre todo los accesorios para el cuidado de bebés; indicaron que, si bien no se consumen con tanta frecuencia, son necesarios y <i>“facilitan la vida”</i>. Señalan que en este tipo de accesorios gastan al año aproximadamente entre S/.600 a S/. 1,000 soles.</li> </ul> <p>Cuando se exploró en productos como alimentos (leche en polvo y papillas) las madres indicaron que les da cierto temor adquirirlos a través de una tienda virtual, por lo que preferirían que el portafolio de productos no incluya alimentación.</p>
Entendimiento	<p>Entienden que se trata de un servicio de suscripción para recibir pañales y toallitas húmedas de manera frecuente y dicha frecuencia la elige el cliente. Sin embargo, señalan que no se muestra con claridad la variedad de portafolio de la tienda virtual. Además, dentro de los servicios adicionales no queda claro cómo se le hará seguimiento al bebé y se harán las futuras recomendaciones.</p>
Identificación	<p>La mayoría considera que, si bien es un servicio que puede estar pensado en mujeres como ellas (madres que trabajan), la necesidad de tener tiempo para una misma se da independientemente de trabajar o no, dado que el rol de madre y el cuidado del hogar son actividades agotadoras.</p> <p><i>“Ya el trabajo de ser mamá y velar por el hogar es duro, el hecho de tener un pequeño tiempo es especial”</i></p>
Novedad	<p>En una escala del 1 al 5 donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta, la totalidad de entrevistadas le dieron la puntuación más alta a la propuesta de valor por tratar un tema relevante para ellas a nivel emocional y de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mamás de bebés siempre están complicadas en cuanto a tiempos, deseando tener un descanso o tiempo para ellas.</li> <li>- Pañales y toallitas húmedas son productos básicos y necesarios, los consumen con mucha frecuencia y en grandes cantidades. <i>“Es lo que más se compra y son productos básicos, que se necesitan si o si”</i></li> <li>- Valoran que se acompañe la compra con contenido relevante para el cuidado de sus bebés (<i>tips</i> y tutoriales).</li> </ul>

Intención de compra	La totalidad de entrevistadas estarían interesadas en probar el servicio de suscripción, y de tener una buena experiencia lo recomendarían.
---------------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.2.6 Conclusión

- La idea de negocio tiene una buena recepción porque el Insight abordado genera un alto nivel de agrado e identificación, lo que lleva a que la totalidad de madres de familia entrevistadas se vieran interesada en probar y/o comprar el servicio.
- Respecto al portafolio de productos, se rescata que los productos alimenticios como leche en polvo o papilla no los comprarían a través de la tienda virtual, por lo que la recomendación de parte de las entrevistadas es enfocarnos en productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés.
- Cabe resaltar que dentro de las oportunidades que se mencionan para mejorar la idea de negocio es importante detallar la variedad del portafolio y explicar la manera en la que se hará seguimiento al bebé para recomendar tallas de pañales u otras alternativas de productos a medida que el bebé crece.

### 6.2.3 Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores

A modo complementario, realizamos observación participante en tiendas de venta de pañales al por mayor y realizamos entrevistas a dueños de estas tiendas.

#### 6.2.3.1 Objetivo General

Conocer la dinámica del negocio de venta de pañales, identificar precios con los que trabajan y conocer sus opiniones sobre nuestra idea de negocio.

#### 6.2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar marcas que actualmente se ofrecen.
- Conocer los formatos de pañales que ofrecen.
- Conocer precios de pañales y toallitas húmedas.
- Conocer la dinámica del negocio (si trabajan con línea de crédito, garantía, qué marcas y productos son los más vendidos, entre otros)
- Percepción sobre la idea de negocio Baby2Go

### 6.2.3.3 Ficha Técnica

**Tabla 6.8 Ficha Técnica Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores**

Concepto	Descripción
Metodología	Cualitativa
Técnica	1. Observación participante 2. Entrevistas en profundidad
Ámbito	Lima Metropolitana, Perú
Público Objetivo	Empresas mayoristas de productos de bebés
Tamaño de muestra	1. Tiendas mayoristas en Galerías Capón 2. 2 entrevistas con administradores de tiendas
Duración	1. 4 horas de observación participante 2. Entrevistas de 30 minutos
Periodo de recolección de datos	Enero 2020

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.3.4 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los temas explorados a través de la guía de indagación. (Ver Tabla 6.9)

**Tabla 6.9 Resultados Fase III: Estudio exploratorio cualitativo con proveedores**

Tema explorado	Resultados
Inventario	Las empresas mayoristas poseen un inventario promedio de 350 productos entre los que destacan pañales, toallitas húmedas y shampoo para bebés. Cabe destacar que las marcas con mayor volumen de venta son Babysec y Huggies en todas sus presentaciones, esto incluye las presentaciones promocionales de corta duración.
Formato de pañales	Respecto a los formatos de pañales, existen tres criterios fundamentales que se deben tomar en cuenta: la talla del bebé, su peso y edad, siendo los de mayor venta las presentaciones hasta de un 1 año aproximadamente. Esto se detalla en el Gráfico 7.6
Precio	Respecto a los precios, los proveedores señalan que sus inventarios tienen precios de mayorista con una rotación de stock de 15 días comerciales promedio. Es por ello, que ponen a disposición de sus clientes su lista de precios cada vez que ellos realizan una nueva compra de inventario y exista una variación en el precio de sus productos.
Modelo de negocio	El modelo de negocio de las distribuidoras mayoristas entrevistados se basa en realizar compras y ventas de grandes volúmenes que les permita generar una mayor utilidad en cada transacción. Sus principales clientes son farmacias, boticas y boutiques. Cada venta es al contado (depósito en cuenta corriente), ninguna tienda mayorista trabaja con garantías ni línea de crédito.
Garantía	Se trabaja con la calidad y garantía que otorga el fabricante, solo en caso de daños físicos del producto las distribuidoras aceptan realizar los cambios pertinentes.

Percepción sobre tienda virtual	Les genera desconfianza vender grandes volúmenes de pañales a tiendas de naturaleza cien por ciento digital, dado que no están familiarizados con este modelo de negocio, sin embargo, no descartan que esta sea una nueva posibilidad que tomarían en cuenta; esto porque cuando conocieron la idea de negocio Baby2Go les pareció una opción atractiva formar parte de nuestra cartera de proveedores, incluso estarían interesados en compartir conocimiento sobre el manejo del mercado de pañales, lista de precios y stock permanente.
---------------------------------	--

**Gráfico 6.6 Formatos de pañales**

	1 año			2 años		3 años
<b>Talla</b>	RN	P	M	G	XG	XXG
<b>Peso</b>	2-5 kg.	3-6 kg.	4-10 kg.	9-15 kg.	13-18 kg.	17-28 kg.
<b>Edad</b>	0-20 días	20-40 días	2-4 meses	5-10 meses	11-20 meses	21-26 meses
<b>Pañales x día</b>	8	6	5	5	4	4

Elaboración: Baby & Senior

### 6.2.3.5 Conclusión

En esta fase se rescatan criterios que son clave para tomar en cuenta al momento de desarrollar el plan financiero:

- No trabajan con líneas de crédito
- Existe una constante actualización de precios del inventario de productos, que se da en cada 15 días (tiempo promedio de rotación de stock).

## 6.2.4 Fase IV: Estudio exploratorio cuantitativo

### 6.2.4.1 Objetivo General

Obtener información que permita medir el mercado objetivo para determinar la demanda potencial de la propuesta de negocio.

### 6.2.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer el perfil de los consumidores potenciales.
- Identificar los hábitos de uso de productos de interés.
- Conocer los atributos que valoran de los productos de interés.

- Conocer la percepción de marcas de los productos de interés.
- Conocer el nivel de agrado e intención de compra de Baby2Go.

### **6.2.4.3 Aspectos metodológicos**

#### **6.2.4.3.1 Marco Muestral**

El dimensionamiento del mercado potencial se trabajó en base a la información que proviene del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (INEI – ENAHO, 2017), ordenados por medio de la página web de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018).

Los datos demográficos que se tomaron en cuenta para dimensionar el mercado son los siguientes:

- Distritos de interés en Lima Metropolitana, siendo, San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco, La Molina y San Borja.
- Unidad muestral: niños y niñas en el rango de edad de 0 a 3 años residentes en los distritos de interés.

Las limitaciones de la investigación son las siguientes:

- Se asume que un (1) niño/niña es igual a una (1) madre de familia. Se hizo el enfoque en los usuarios de los productos que se ofrecerá y en función a ellos se identifica a las decisoras de compra, que, en este caso, serían nuestro público objetivo.
- Para la recolección de la información cuantitativa se recurrió a un panel de consumidores online (Netquest). Los paneles de investigación están conformados por grupos de personas que aceptan voluntariamente formar parte de una investigación y contribuir con el proceso continuo de recolección de datos. Las compañías a cargo de construir y administrar los paneles online de consumidores miden los datos demográficos de todos sus participantes, de manera que se puede obtener información de calidad en perfiles que se requieren para una investigación específica. Además, estas empresas se preocupan en construir un panel que sea una representación de la población nacional de un determinado país, considerando variables demográficas como población total, regiones y/o ciudades, edad, género, NSE, entre otros.

Las principales ventajas de trabajar con paneles online son:

- Fácil acceso al público objetivo de interés, tomando en cuenta que las compañías que las administran cuentan con grandes bases de datos de personas disponibles para participar de distintos estudios/investigaciones.
- Representatividad de los grupos de encuestados; cuentan con un gran volumen de consumidores y cuidan la variabilidad de los datos demográficos en los países donde trabajan.
- Supervisan la calidad de la información, manteniendo aleatoriedad en la selección de los participantes, así como cuidando que aquellos que participen de una investigación no hayan respondido encuestas de la misma categoría dentro de los últimos 6 meses.
- Ahorro de tiempo y costos; al contar con grandes bases de datos la ejecución de la recolección de información dura entre 3 a máximo 5 días hábiles, lo que significa no sólo un ahorro en tiempos sino también en costos para llevar a cabo la investigación.

#### 6.2.4.3.2 Muestreo

Se trata de un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, esto significa que el número de elementos muestrales de cada estrato es directamente proporcional al tamaño del estrato dentro de la población o mercado potencial. En este caso los estratos son los distritos de Lima Metropolitana.

Tomando la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (INEI – ENAHO, 2017) se tiene data sobre la población de niños de 0 a 3 años en los distritos de interés, como se muestra en la Tabla 6.10.

**Tabla 6.10 Data poblacional de niños de 0 a 3 años**

	San Isidro	Miraflores	Surco	La Molina	San Borja
Niño	1 084	1 927	6 688	2 603	2 084
Niña	1 046	1 798	6 378	2 493	2 077
Total	2 130	3 725	13 066	5 096	4 161

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el cálculo del tamaño total de la muestra (n) y el tamaño de cada estrato trabajamos con lo siguiente:

1. Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006) señala la aplicación de la siguiente fórmula para calcular el tamaño total de la muestra:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i}$$

2. Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006) indica que se aplica la siguiente fórmula para calcular el tamaño de cada estrato:

$$n_i = n \left( \frac{N_i}{\sum_{i=1}^I N_i} \right) = n \left( \frac{N_i}{N} \right) = n(W_i)$$

3. Mateu, E., & Casal, J. (2003) señala que se debe tomar como referencia el nivel de confianza (trabajamos con el 95%):

Nivel de confianza	Z <sub>alfa</sub>
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

4. Cálculos previos:

**Tabla 6.11 Cálculo de la muestra**

d	0.05
Z	1.96
<b>E</b>	<b>0.0006508</b>
<b>N*E</b>	18.337411
	0.25
<b>n</b>	<b>379</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

5. Cálculo de la distribución de la muestra (ni):

**Tabla 6.12 Distribución de la muestra**

DISTRITO	Ni	P	Q	Pi*Qi	Ni*Pi*Qi	Wi	ni
SAN ISIDRO	2,130	0.5	0.5	0.25	532.5	0.07559089	<b>29</b>
MIRAFLORES	3,725	0.5	0.5	0.25	931.25	0.13219533	<b>50</b>
SURCO	13,066	0.5	0.5	0.25	3266.5	0.46369508	<b>176</b>
LA MOLINA	5,096	0.5	0.5	0.25	1274	0.18085031	<b>69</b>
SAN BORJA	4,161	0.5	0.5	0.25	1040.25	0.14766839	<b>56</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28,178</b>				<b>7044.5</b>		<b>380</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la Tabla 6.12, esta muestra es con la que se trabajó a través del panel online de consumidoras. La digitalización del cuestionario se realizó en dos (2) días hábiles, el campo se trabajó en tres (3) días hábiles y el procesamiento de la información en cuatro (4) días hábiles, evidenciándose así el ahorro de tiempo en la realización de la investigación de mercado cuantitativa a través de esta comunidad.

#### 6.2.4.4 Ficha Técnica

**Tabla 6.13 Ficha Técnica Fase IV: Estudio exploratorio cuantitativo**

Concepto	Descripción
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas online
Ámbito	Lima Metropolitana, Perú
Público Objetivo	Mujeres de 25 a 45 años, madres de familia, con hijos de 0 a 3 años, decisoras de compra de productos de limpieza para bebés, pertenecientes al NSE A/B, residentes de distritos que forman parte de la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
Tamaño de muestra	380 encuestas online
Proveedor	Netquest
Periodo de recolección de datos	Febrero 2020

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 6.2.4.5 Instrumento de recolección de información cuantitativa

Ver Anexo 6.1

#### 6.2.4.6 Resultados

- Perfil de las madres de familia:

Se trata de madres de familia con hijos de 0 a 3 años en el rango de 25 a 45 años, donde el 42% está en el rango de 25 a 35 años y 58% está en el rango de 36 a 45 años. Respecto al NSE, el 54% pertenece al NSE A, mientras que el 47% pertenece al NSE B. La mayoría tiene experiencia con servicios de suscripción a través de Netflix y en menor medida Spotify, este comportamiento es similar entre todos los distritos de interés, donde residen las encuestadas, tal como se muestra en el Anexo 6.2.

- Hábitos de consumo (cambio de pañal del bebé)

Los principales productos que consumen para la limpieza de sus bebés son: pañales (89%), toallitas húmedas (80%) y crema para escaldaduras (73%), coincidiendo con la información recogida en la investigación exploratoria cualitativa; en segundo nivel de importancia se encuentran el talco (39%) y el algodón (36%); en los distritos de interés el comportamiento de consumo es similar, tal como se muestra en el Anexo 6.3. (Ver Tabla 6.14)

**Tabla 6.14 Hábitos de consumo de pañales y pañitos húmedos**

Pañales
A nivel total se evidencia que las madres de familia cambian el pañal a sus bebés en mayor medida 5 veces al día (37%), como se observa en el Anexo 6.4
Cuando se hace la apertura por distritos encontramos que, en San Borja (41%), Surco (40%) y La Molina (39%) se concentran la mayor cantidad de madres de familia que cambian de pañal a sus bebés 5 veces al día. Mientras que en el caso de San Isidro el cambio de pañal se da con mayor frecuencia (6 veces al día, 31%); y finalmente Miraflores es el distrito con una menor frecuencia frente al resto, dado que cambian pañales menos de 5 veces al día (29%), como se observa en el Anexo 6.5.
Además, adquieren en cada compra (paquete) 38 unidades de pañales (media a nivel total), siendo la media de unidades consumidas por distrito la mostrada en el Anexo 6.6
La frecuencia de compra de este producto es alta, dado que a nivel total el 40% señala que lo adquieren cada 15 días y el 37% señala que lo adquieren 1 vez a la semana, mientras que en menor medida señalan adquirir pañales 1 vez al mes (15%), tal como se muestra en el Anexo 6.7.
El comportamiento de compra es similar entre la mayoría de los distritos, a excepción de San Isidro, donde se evidencia que la adquisición de pañales se da en mayor medida cada 15 días (69%). Ver Anexo 6.8 para mayor referencia.
El gasto mensual por la compra de pañales, a nivel total, es de S/ 184 Soles (media); siendo San Isidro el distrito con un gasto más alto (S/ 216 Soles), mientras que el gasto mensual más bajo se da en San Borja (S/ 136 Soles), tal como se muestra en el Anexo 6.9.
Si se hace zoom en función a <i>las veces que las madres de familia cambian el pañal diariamente</i> , se tiene que el 80% del total de entrevistadas cambia pañales con una frecuencia igual o menor de 6 veces al día (25% cambia pañales menos de 5 veces al día, 37% cambia 5 veces al día y el 18% cambia 6 veces al día), y, además, en este perfil:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 40% adquiere pañales cada 15 días.</li> <li>• Compran 38 unidades por paquete</li> <li>• Gastan mensualmente aproximadamente S/ 176 Soles.</li> </ul>
<b>Toallitas húmedas</b>
La mayoría de entrevistadas señalan que adquieren toallitas húmedas cada 15 días (47%) y esto se da de la misma manera en los distritos de interés, tal como se muestra en el Anexo 6.10
Las entrevistadas declaran de manera espontánea que el gasto mensual de este producto es de S/ 45 Soles. La media en moneda nacional es similar entre la mayoría de los distritos, a excepción de San Borja, que cuenta con el gasto medio más bajo (S/ 29 Soles) y San Isidro con el gasto medio más alto (S/ 58 Soles), tal como se muestra en el Anexo 6.11
En este caso, si se hace zoom en el <i>perfil de entrevistadas que cambia pañales con una frecuencia igual o menor de 6 veces al día</i> , se evidencia un comportamiento similar a lo que se tiene a nivel total, donde: el 46% compra toallitas húmedas cada 15 días y el gasto medio mensual es de S/ 43 Soles.

Entonces, se observa que existe una gran oportunidad de capitalizar la alta frecuencia de consumo de pañales y toallitas húmedas, a nivel total el promedio de gasto mensual en pañales y toallitas húmedas es de S/. 299 soles (S/. 184 soles en pañales y S/. 45 soles en toallitas húmedas). Cabe mencionar que se debe tomar en cuenta el comportamiento de los distritos de interés, donde Surco, Miraflores y La Molina tienen comportamientos similares en cuanto a gasto promedio para ambos productos, mientras que los distritos donde se evidencian más diferencias en este punto son San Borja (gasto más bajo frente al resto de distritos) y San Isidro (gasto promedio más alto).

- **Percepción sobre productos y marcas**

En la Tabla 6.15 se comparte la información sobre la percepción de productos y marcas.

**Tabla 6.15 Percepción sobre productos y marcas**

Tema explorado	Resultados
Atributos valorados en pañales, toallita húmedas y crema para escaldaduras	<p>Al identificar que los pañales, toallitas húmedas y cremas para escaldaduras son clave para la limpieza del bebé, se indagó en los atributos que valoran de cada categoría de producto.</p> <p>De los pañales valoran sobre todo la absorción (34%), calidad (29%) y suavidad (14%), como se puede observar en el Anexo 6.12.</p> <p>Mientras que, por otro lado, los atributos que valoran de las toallitas húmedas son la calidad (27%), suavidad (22%) y el aroma (19%), como se observa en el Anexo 6.13.</p> <p>Con respecto a la crema para escaldaduras valoran su eficacia (31%), calidad (17%) y que no irrite regenerando la piel del bebé (13%), como se observa en el Anexo 6.14.</p>
Preferencias en marcas de pañales	La preferencia de las madres de familia está orientada de manera contundente a Huggies (67%), mientras que el segundo lugar de preferencia lo ocupa Pampers (21%), como se observa en el Anexo 6.15.

	Esta preferencia se da en la misma proporción en los distritos de interés; cabe resaltar que, si bien la preferencia de Babysec a nivel total está por debajo del 10%, cuando se hace el zoom a nivel de distritos esta marca tiene un tercer lugar de preferencia en distritos como Miraflores (21%) y San Borja (15%), tal como se observa en el Anexo 6.16.
Percepción de imagen - pañales	Esta preferencia se relaciona con la calificación general que tienen las marcas de pañales evaluadas, donde Huggies es la marca con la mejor imagen, teniendo el B2B más bajo (6%), mientras que Pampers y Babysec mantiene una alta concentración de respuestas en la escala media (38% cada uno). Finalmente, Ninet es la marca con el mayor B2B (38%), tal como se muestra en el Anexo 6.17.
Razones de preferencia – pañales Huggies	Para entender la preferencia contundente de Huggies pasamos a explorar en las razones de preferencia de esta marca, encontrando que los atributos valorados en la categoría son precisamente los aspectos que llevan a preferir esta marca: absorción (31%), calidad (30%), suavidad (14%), como se observa en el Anexo 6.18.
Preferencias en marcas de toallitas húmedas	La preferencia se da nuevamente en Huggies (65%) y luego se diversifica sobre todo en dos marcas Ninet (9%) y Johnson (9%), tal como se muestra en el Anexo 6.19. Y esta preferencia se distribuye de manera similar entre los distritos de interés, donde la preferencia por Ninet se da en mayor medida en San Isidro y San Borja y la preferencia por Jhonson se da en mayor medida en San Isidro y Miraflores, como se muestra en el Anexo 6.20.
Razones de preferencia – toallitas húmedas Huggies	Finalmente, respecto a esta categoría encontramos que la preferencia de la marca Huggies se da debido a que los atributos valorados en la categoría son precisamente los aspectos por los que prefieren esta marca: calidad (23%), suavidad (20%), aroma (19%), como se muestra en el Anexo 6.21
Preferencias en marcas de crema de escaldaduras	A nivel total, la preferencia se concentra en mayor medida en la marca Dr. Zaidman (31%), mientras que Hipoglos (26%) se encuentra en un segundo lugar de preferencia, como se muestra en el Anexo 6.22. A nivel de distritos notamos que la preferencia por la marca Dr. Zaidman se da de manera proporcional en todos los distritos de interés, sin embargo, en San Isidro se evidencia una mayor preferencia por la marca Desitin (67%), mientras que en el caso de San Borja la preferencia se da en mayor medida por la marca Hipoglos (44%), como se muestra en el Anexo 6.23.
Razones de preferencia – crema para escaldaduras Dr. Zaidman	La preferencia podría deberse a que esta marca cuenta con atributos que son valorados en la categoría: que no irrite y regenere la piel (13%) y su calidad (13%), como se muestra en el Anexo 6.24.
Razones de preferencia – crema para escaldaduras Dr. Zaidman	Los aspectos que valoran de Hipoglos son sobre todo su eficacia (38%), siendo este el atributo más valorado en la categoría, tal como se muestra en el Anexo 6.25.

Esta información es relevante para construir el portafolio de marcas para Baby2Go considerando frecuencia de uso, precios y formatos de cada una de las marcas de mayor preferencia en las categorías de productos clave para el cambio de pañal del bebé.

- **Evaluación idea de negocio Baby2Go**

Luego de explorar en hábitos de consumo, conocer los atributos que valoran de cada producto clave para el cambio de pañal del bebé y las preferencias por marcas, presentamos la idea de negocio como se muestra en el Anexo 6.26.

Luego de presentar el concepto de la idea de negocio encontramos que, a nivel total, el 50% de las madres de familia encuestadas estaría definitivamente dispuestas a adquirir el servicio de suscripción para recibir un pack de pañales y toallitas húmedas en la frecuencia que ellas consideren y comprar otros productos de limpieza y cuidado para bebés, habiendo una mayor intención de compra en el distrito de Miraflores (57%) y una mayor concentración de respuestas en la escala intermedia en La Molina (36%) y San Isidro (31%). Cabe resaltar que el B2B en la mayoría de los distritos está por debajo del 10%. Para mayor detalle observar el Anexo 6.27.

Esto conversa con el impacto de la propuesta en cuanto a agrado y credibilidad, donde se tiene que el nivel de agrado es del 45% a nivel total, impulsado sobre todo por los distritos de La Molina (50%), Surco (48%) y Miraflores (48%), mientras que el nivel de agrado se concentra en una escala media sobre todo en los distritos de San Isidro (69%) y San Borja (46%). Y en cuanto a credibilidad, el 90% señala que la propuesta es creíble, tal como se observa en los Anexo 6.28 y 6.29.

Por otro lado, para tener una aproximación a la percepción de precio del servicio en comparación a otras propuestas disponibles actualmente en el mercado peruano, se tiene que la concentración está en la escala de precios bajos, donde, a nivel total, un 51% espera que el costo tanto del servicio de suscripción como del resto de productos del portafolio sea mucho menor o algo menor al precio del mercado. Al ser una propuesta nueva es natural que los consumidores deseen un precio más accesible. Para mayor detalle ver el Anexo 6.30.

Luego mostramos opciones de precios para el servicio de suscripción de pañales y toallitas húmedas, en este punto nos enfocamos sólo en el servicio de suscripción porque:

- Para asegurar la calidad de la información recogida en la encuesta a través del panel online la duración de la misma no debía superar los 8 minutos. Dada la limitación

del tiempo no se pudo explorar en cada uno de los productos que forman parte del portafolio de la propuesta de negocio.

- Además, se cuenta con una aproximación del gasto anual en otros productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés en la Fase II: Test exploratorio cualitativo, donde rescatamos que este gasto oscila entre los S/. 600 y S/. 1,000 soles aproximadamente, dato que tomamos de referencia para el análisis financiero.

Entonces, tomamos el precio promedio unitario de pañales en el mercado y el precio promedio de un paquete de toallitas húmedas, además consideramos la información recogida en la Fase I: Estudio exploratorio cualitativo, donde obtuvimos que las madres cambian de pañal aproximadamente 6 veces al día. Con esta información concluimos que el gasto promedio mensual en pañales y toallitas húmedas es de S/.300 Soles y se propusieron 4 opciones de precio: S/. 299 soles, S/. 329 soles, S/. 359 soles y S/. 389 soles. Se obtuvo que el 40% de las participantes pagaría un precio de S/. 329 soles, seguido por un 28% que pagaría S/. 359 soles. Para ver más detalle ir a Anexo 6.31.

Por otro lado, la frecuencia de mayor preferencia para recibir el pack de pañales y toallitas húmedas es de cada 15 días con un 57%, esto se refleja en los resultados de todos los distritos de interés. Cabe resaltar que la frecuencia que se encuentra en el segundo lugar de preferencia es de 1 vez a la semana, concentrando el 22% de respuestas, impulsado sobre todo por La Molina, y el 21% preferiría recibir el pack de manera mensual, como se muestra en el Anexo 6.32.

Finalmente, el tiempo que estarían dispuestas a esperar para la entrega de su compra adicional al servicio de suscripción, a nivel total, es de 24 horas (33%), seguido por 1 hora (29%). Sólo en La Molina el tiempo de espera podría ser de 3 horas (21%), como se observa en el Anexo 6.33.

Encontramos entonces que nuestra propuesta de negocio agrada e impulsa intención de compra. Si bien se dan ligeras variaciones entre distritos, el comportamiento es en mayor medida similar.

## 6.2.4.7 Estimación de la demanda

### 6.2.4.7.1 Estimación de la demanda potencial

Definimos la demanda potencial como aquel mercado meta sobre la población de la Zona 7 de Lima Metropolitana. CPI (2019) y APEIM (2018) indica que la población en Lima Metropolitana – Zona 7 (Distritos de: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco y La Molina) es de 810,600 personas.

Luego desglosamos la población por nivel socioeconómico, quedándonos con la población del NSE A y B, quienes son la población de nuestro interés. CPI (2019) indica que el 35.9% de la población de Zona 7 es NSE A y el 43.20% de la población de Zona 7 es de NSE B. Por ello, la población de Zona 7 – NSE A es de 291,005 personas y la población de Zona 7 – NSE B es de 350,179 personas.

Finalmente, CPI (2019) señala que el 8.9% de la población en Lima Metropolitana – Zona 7 son niños entre los 0 y 3 años, dato que se incluye en el cálculo por ser nuestro público objetivo.

De esta manera, se estima que la demanda potencial para nuestro proyecto de negocio de una tienda virtual de productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés es de 57,065 madres en el primer año de operación. En la Tabla 6.16 se presenta el cálculo respectivo.

**Tabla 6.16 Demanda potencial**

<b>Población Lima Metropolitana</b>	<b>10,580,900</b>	Fuentes:	
<b>Población Lima 7</b>	<b>810,600</b>	<b>CPI 2019/APEIM 2018</b>	
	<b>A</b>	<b>B</b>	
Porcentaje de población en cada NSE	35.90%	43.20%	<b>CPI 2019</b>
Población de cada NSE	291,005	350,179	<b>Calculo</b>
% población 0-3 años (Lima Metropolitana)	8.9%	8.9%	<b>CPI 2019</b>
<b>Demanda Potencial</b>	<b>25,899</b>	<b>31,166</b>	<b>Calculo</b>
		<b>57,065</b>	

Fuentes: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión pública (CPI 2019)  
Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.2.4.7.2 Estimación de la demanda efectiva

Partiendo de la demanda potencial, definimos la demanda efectiva tomando un porcentaje de madres que definitivamente estarían dispuestas a comprar en nuestra tienda virtual. De acuerdo con lo manifestado en la encuesta cuantitativa realizada por

la empresa Netquest, se aprecia en el Anexo 6.27, Intención de compra en Baby2Go, que el 50% de las entrevistadas estarían “definitivamente” dispuestas a utilizar nuestro servicio. Este ratio lo tomamos en cuenta para realizar el cálculo de nuestra demanda efectiva.

De esta manera, se estima que la demanda efectiva para nuestra idea de negocio es de 28,533 madres en el primer año de operación. En la Tabla 6.17 se presenta la tabla con el cálculo respectivo.

**Tabla 6.17 Demanda efectiva**

<b>Demanda Potencial</b>	<b>25,899</b>	<b>31,166</b>	<b>Calculo</b>
% de población dispuestos a usar el servicio	50%	50%	<b>Encuesta</b>
<b>Población dispuestos a utilizar el servicio</b>	<b>12,950</b>	<b>15,583</b>	<b>Calculo</b>
		<b>28,533</b>	

Fuentes: Encuesta encargada por los autores de esta tesis a la empresa Netquest  
Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.3 Demanda objetivo

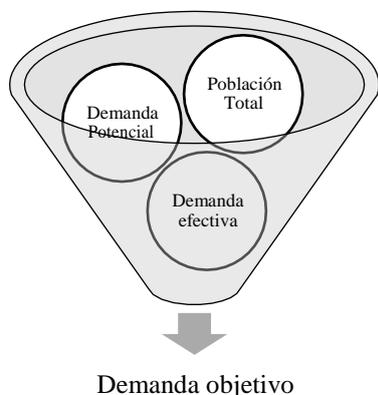
Finalmente, para el cálculo de la demanda objetivo se considera tres escenarios con su respectiva participación de mercado objetivo, la cual incrementará 1% anualmente, hasta llegar como máximo al 10%, donde el incremental se volverá constante hasta finalizar los 10 años de proyección para el análisis de la presente tesis (Ver Tabla 6.18 y Gráfico 6.7)

**Tabla 6.18 Cálculo demanda objetivo por escenarios (Clientes anuales)**

<b>Participación de mercado objetivo</b>	Pesimista	1%
	Conservador	3%
	Optimista	5%
<b>Demanda objetivo (Cantidad de clientes)</b>	Pesimista	3,424
	Conservador	10,272
	Optimista	17,120

Elaboración: Autores de esta tesis

## Gráfico 6.7 Resumen del cálculo de la demanda objetivo



### Población total

Población de Lima Metropolitana = 10'580,900 habitantes  
Zona 7 (%) = 7.66%

Fuente: CPI 2019  
Fuente: CPI 2019

$$= 10'580,900 \times 7.66\% = \mathbf{810,600 \text{ personas}}$$

### Demanda potencial

NSE A (%) = 35.9% / NSE B (%) = 42.2%  
Población de 0 a 3 años (%) = 8.9%

Fuente: CPI 2019  
Fuente: CPI 2019

$$= (810,600 \times 35.9\% \times 8.9\%) + (810,600 \times 42.2\% \times 8.9\%) \\ = \mathbf{57,065 \text{ personas}}$$

### Demanda efectiva

Población "definitivamente" dispuesta a usar el servicio = 50%

Fuente: Estudio cuantitativo elaborado para esta tesis por la empresa Netquest

$$= 57,065 \times 50\% = \mathbf{28,533 \text{ personas}}$$

Participación de mercado objetivo	Pesimista	1%
	Conservador	3%
	Optimista	5%

Demanda objetivo (Cantidad de clientes)	Pesimista	3,424
	Conservador	10,272
	Optimista	17,120

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.4 Conclusiones

Lo que se concluye luego de realizar las 4 fases de investigación de mercados, es lo siguiente:

- Las madres de familia actualmente tienen un estilo de vida muy activo, y tienen sentimientos encontrados dado que tratan de dedicarse cien por ciento al cuidado de sus hijos, sin embargo, trabajan y desearían tener tiempo para ellas. La mayoría reconoce que necesitan un descanso, pero, sienten cargo de consciencia por el rol de madre que asumen.
- Ellas son las decisoras de compra de los productos para el cuidado de sus hijos, de hecho, consideran que su rol en la familia es clave, porque son el pilar que une y organiza la dinámica del hogar y toman las decisiones finales respecto a la crianza de sus hijos.
- Para el cambio de pañales son tres los productos clave: pañal, toallitas húmedas y crema para escaldaduras. La frecuencia de compra de pañales y toallitas húmedas es alta y varía dependiendo de la edad del bebé (a medida que crecen usan estos

productos en menor proporción). La frecuencia de cambio de pañal en promedio es de 5 veces al día (37%) y la frecuencia de compra de este producto es de cada 15 días (40%) y 1 vez a la semana (37%); por lo general adquieren un paquete de 38 pañales y gastan mensualmente S/. 184 soles en la compra de este producto. Respecto a las toallitas húmedas, la compra se da en mayor medida cada 15 días (47%) y el gasto mensual es de aproximadamente S/. 45 soles. Esto evidencia que hay una gran oportunidad de capitalizar el alto consumo de pañales y toallitas húmedas a través de un servicio que facilite el proceso de compra, que actualmente consideran tedioso, sobre todo por la cantidad de pañales que adquieren y el formato de estos (paquetes grandes).

- Las madres de familia buscan sus marcas de preferencia a los mejores precios, son cazadoras de ofertas, sin embargo, si encuentran otras marcas en oferta no las adquieren porque son fieles a las marcas que les han dado buenos resultados. El atributo que más valoran de los pañales es la absorción, lo que más valoran de las toallitas húmedas es la suavidad y de las cremas de escaldaduras es la eficacia. En cuanto a pañales la preferencia está fuertemente orientada a Huggies (67% de preferencia), y lo mismo sucede con las toallitas húmedas (65% de preferencia); esta preferencia es posible porque perciben que Huggies tiene los atributos más valorados de ambos productos. Por otro lado, la preferencia en cremas de escaldaduras está en la marca Dr. Zaidman (31%) e Hipoglos (26%). Esta información es clave para construir nuestro portafolio de productos.
- Finalmente, nuestra propuesta de negocio a nivel cualitativo suscitó un impacto positivo, sobre todo por la mención del equilibrio para reconectarse con uno mismo como base fundamental para la creación de nuestra propuesta. De hecho, a nivel cuantitativo un 50% de las encuestadas definitivamente estaría dispuesta a suscribirse para recibir este servicio. Sin embargo, la expectativa de precio es medio y bajo respecto a los precios del mercado. Esto evidencia el comportamiento de cazadoras de ofertas mencionado previamente.

## 7. CAPITULO VII. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se reconocerán y analizarán los factores internos y externos que afectan nuestro plan de negocio, a través del uso de herramientas tales como, Análisis SEPTTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Matriz de Factores Externos - EFE y Modelo de Negocio Canvas.

Una vez que se haya concluido el análisis a través de estas herramientas, se pueden definir las oportunidades y amenazas de nuestro plan de negocio, con el fin de definir las estrategias que nos ayudarán a conocer dónde estamos y hacia dónde se quiere llegar con nuestro negocio, así como el camino que se tiene que superar para el logro de los objetivos que nos hayamos trazado.

### 7.1 Análisis SEPTTEL

Se utiliza la técnica SEPTTEL para describir el entorno en el que se desenvuelve nuestro plan de negocio; y consiste en describir el entorno externo a través de factores sociales, económicos, político-legales, socioculturales, tecnológicos y ecológicos.

A través de la descripción del entorno actual y futuro de los factores antes mencionados se obtendrá información relevante sobre el comportamiento del mercado con respecto a nuestro negocio en un futuro cercano. En los Anexos del 7.1 al 7.13 se incluyen los sustentos del análisis que se resume en la Tabla 7.1.

**Tabla 7.1 Análisis SEPTTEL**

Factores	Condiciones	Efecto
Social	"Perú es el país donde el consumidor está más desconfiado". El 39% de peruanos desconfía de que los productos comprados vayan a ser entregados de manera correcta en su domicilio. (GFK, 2019)	Negativo
	Existen más de 39 millones de suscripciones móviles en Perú, es decir, 19% por encima de la población total. Esto nos da una proyección del futuro cercano de Perú sobre el uso de dispositivos móviles y definitivamente su impacto en los hábitos de los usuarios. (U.S. Census Bureau – 2019)	Positivo
	GFK indica que el número de usuarios de internet en el Perú llega a 42%, cifra que incrementa al segmentar la población por nivel socioeconómico siendo la más representativas los dos primeros segmentos, A y B (GFK, 2015).	Positivo
	El estudio de APEIM en la distribución de zonas por nivel socioeconómico de Lima Metropolitana indica que el NSE A tiene mayor presencia en la Zona 7 con 51%, y el NSE B tiene una presencia importante en la misma zona con 11.3%. (APEIM, 2018).	Positivo

	<p>Los problemas humanos – sociales que afectan a las websites dedicadas al comercio electrónico son la privacidad, la confianza y la navegación. Con la privacidad se refiere a la protección de información individual. A su vez, puede estar dividida en “Privacidad Financiera” o “Privacidad Personal”.</p> <p>La confianza se basa en el uso de tecnologías que permiten incrementar la descarga de información. Es decir, la confianza incrementa la confidencialidad y la seguridad en una relación comercial, y promueve el intercambio de información.</p> <p>La navegación se basa en la secuencia de páginas, la distribución de la información y las herramientas de navegación. La navegación también depende de variables como facilidad de uso, oportunidad de la información, accesibilidad y capacidad de aprendizaje del usuario.</p> <p>Por lo ya mencionado y teniendo en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas y el crecimiento del comercio online, el internauta peruano ha adoptado algunas características de compra como: es exigente, curioso, impaciente y pide mucha seguridad (Google Perú - 2019)</p>	Negativo
	El comercio electrónico crece en 8% anual, motivo por el cual las empresas deben preocuparse por ofrecer una buena experiencia de compra al cliente a través del aplicativo móvil, website y plataformas de delivery (El Comercio, 2016).	Positivo
<b>Económico</b>	La economía peruana presenta un crecimiento ligeramente menor al proyectado, estimándose un crecimiento anual de 3% para el 2019 y de 4.4% en promedio para los próximos cuatro años (MEF, 2019). Con esta proyección se espera que el país continúe liderando el crecimiento en la región, dejando de lado el entorno internacional adverso. Cabe resaltar que estas proyecciones se basan en el fortalecimiento de la inversión privada y pública, además de las medidas de política económica que apuntan a mejorar la competitividad y productividad en el país.	Negativo
	El PBI del Perú incrementó durante el último trimestre en 3% por la evolución favorable de la demanda interna, sostenida por el incremento del gasto en bienes y servicios de consumo y por la mayor inversión.	Positivo
	El consumo final privado creció en 2.9% principalmente por mayores gastos en adquisición de servicios (3.3%) (INEI, 2019).	Positivo
	Los precios al consumidor en Lima Metropolitana se incrementaron en 2%, y la evolución favorable del consumo en hogares se explica por el incremento del ingreso total real de la población trabajadora en 1.7%, y el empleo en 1.8%, de acuerdo con la información proporcionada por la Encuesta Nacional de Hogares. (INEI, 2019).	Positivo
<b>Político Legal</b>	En la actualidad, se puede apreciar en nuestro país una crisis e inestabilidad política, generados por los numerosos actos de corrupción y red de tráfico de influencias que se han puesto al descubierto en los poderes del Estado, lo que ha conllevado que se investigue y sustituya a varios funcionarios públicos. (Mongilardi, 2018). Dicha inestabilidad ha deteriorado la confianza de la ciudadanía en las autoridades, ahuyentando a los inversionistas extranjeros, afectando las inversiones privadas interesadas en invertir y generar trabajo en nuestro país.	Negativo
	El gobierno aprueba la Ley Vigente al régimen MYPE - Ley N°28015. La Ley MYPE es una norma del gobierno peruano que tiene como objetivo promocionar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPE), así como su formalización. Para ello, esta ley les otorga una serie de beneficios laborales y tributarios para apoyar su crecimiento y la generación de empleo.	Positivo
	El gobierno aprueba la Ley del Comercio Electrónico en el Perú - Ley N° 27291. La Ley del Comercio Electrónico, permite la manifestación de la voluntad a través de medios electrónicos y por lo tanto celebrar	Positivo

	válidamente contratos utilizando medios electrónicos. (El Peruano, 2019)	
	El gobierno aprueba la Ley de Seguridad en la Contratación electrónica - Ley N° 27269. La Ley de Seguridad en la Contratación Electrónica, busca regular la nueva forma de contratación mediante la seguridad técnica y jurídica de las firmas y certificados digitales, permite el uso de la firma electrónica en los contratos electrónicos con la misma validez legal que en papel. (Sunat, 2017)	Positivo
	La nueva reforma tributaria para aplicarse durante el presente año y el 2019 implica también, la modificación de tasas para generar mayores ingresos al estado, lo cual reducirá la utilidad neta de la propuesta de negocio (MEF, 2017).	Negativo
	El gobierno aprueba la Ley de Firmas Digitales - Ley N° 27269. La Ley de Firmas Digitales, tiene por objeto regular la utilización de la firma electrónica otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que el uso de una firma manuscrita u otra análoga que conlleve manifestación de voluntad.	Positivo
<b>Tecnológico</b>	La agencia Google Perú comentó que existe un 53% de peruanos que no esperan más de 3 segundos para que una página web se cargue en su Smartphone y facilite una compra online, por lo tanto, la velocidad de navegación es un criterio de decisión de compra y que para los e-commerce peruanos representa un gran reto ya que el promedio de carga de las páginas es de 14 segundos. (Gestión, 2019)	Negativo
	El desarrollo de aplicativos móviles en el país crece a un ritmo de 50% al año y representará un mercado cercano a los S/.50 millones de nuevos soles (Gestión, 2018). La inversión para el desarrollo de aplicativos móviles oscila en un ticket promedio aproximado de USD \$ 15,000 por aplicación.	Negativo
	El gobierno busca promover el uso de pagos electrónicos y reducir el uso de efectivo, sin embargo, solo el 9% de las transacciones se realizan sin efectivo, por lo que se debe analizar una forma adicional de pago que se utilizará para la venta de la propuesta de negocio (Gestión, 2017).	Positivo
<b>Ecológico</b>	Actualmente, las empresas se sienten más comprometidas con el cuidado del medio ambiente, así como por el adecuado manejo de los recursos; motivo por el cual con nuestra propuesta de negocio quiere contribuir en disminuir esta preocupación, mediante el servicio delivery que optimiza el uso de vehículos que los padres utilizan para movilizarse y comprar los productos que sus bebés necesitan, a menor vehículos transitando por las calles, menor contaminación.	Positivo
	Existe una línea de productos ecológicos porque cada vez hay más personas comprometidas con el medio ambiente y sostenibilidad, además son consumidores informados que leen las especificaciones de los productos que compran y saben identificar un auténtico producto comprometido con el medio ambiente.	Negativo
	Los envases de cartón son considerados como los mejores envases para el medio ambiente en la mayoría de los países. De hecho, han sido considerados como los menos perjudiciales para el medio ambiente por un 62% de los consumidores, seguidos del vidrio (52% de los consumidores), la lata (32%) y el plástico (18%). (Ambientum, 2018)	Positivo

Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto para el manejo de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la

competencia. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te prepara para los cambios que presenta el mercado.

### 7.2.1 Fuerza: Entrada de nuevos competidores

El objetivo de analizar esta amenaza es poder evaluar el impacto que generaría el ingreso de nuevos competidores al sector de comercio electrónico, sector en el que la idea se desarrollará. Para ello, se ha identificado que una tienda virtual es muy fácil de ser imitada especialmente por las grandes empresas, debido a que no hay barreras para desarrollar una plataforma de ventas online; sin embargo, para disminuir esta amenaza es importante que se maneje una estrategia de diferenciación en variables como diversidad de productos, personalización de los pedidos, delivery, guías o consejos para las madres y padres; y finalmente el servicio post venta. (Ver Tabla 7.2)

**Tabla 7.2 Análisis de fuerza de entrada de nuevos competidores**

Fuerza: Nuevos actores potenciales						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existen tres empresas latinoamericanas dedicadas a ofrecer productos para bebés a través de un servicio de suscripción. Debido al alto desarrollo de sus plataformas digitales, y al contar con una cartera de clientes que los podrían recomendar, se convertirían en contendientes importantes.				x	4
2	Las empresas antes mencionadas podrían querer ingresar a nuevas geografías debido al crecimiento económico de algunos países en Latinoamérica, siendo el Perú uno de ellos.				x	4
3	Las barreras de entrada al mercado son bajas porque al tratarse de negocios cien por ciento digitales los costos de implementación y gestión son menores versus otro tipo de negocios.			x		3
4	Crecimiento en la demanda debido a que el servicio por suscripción para pañales y toallitas húmedas puede ser altamente atractivo para las consumidoras.			x		3
5	Incapacidad de respuesta de las empresas en la industria de comercio electrónico de productos para bebés para afrontar la entrada de los recién llegados.		x			2
La presión respecto al ingreso de nuevos competidores es <b>Alta</b>						4

Elaboración: Autores de esta tesis

La existencia de otras propuestas en países latinoamericanos es una clara amenaza para nuestra idea de negocio, sin embargo, se debe realizar un análisis de Benchmarking de manera periódica para identificar las mejores prácticas de estos competidores e implementarlas, incluso, retarlas y mejorarlas para ser relevantes y continuar apalancándonos en el posicionamiento de diferenciación.

### 7.2.2 Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales

Al analizar el sector del negocio en el que se desarrolla la tienda virtual, lo primero que se debe llevar a cabo es un análisis del mercado para identificar a nuestros competidores actuales, que si bien, no ofrecen el mismo servicio, ofrecen los mismos productos desde otra modalidad o canal. (Ver Tabla 7.3)

**Tabla 7.3 Análisis de fuerza de rivalidad de competidores actuales**

Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los competidores actuales (supermercados, cadenas de farmacias y plataformas físicas) se encuentran trabajando constantemente para ser opciones atractivas para nuestro público objetivo. Una mejora en su posición de mercado y desempeño comercial sería perjudicial para nuestra idea de negocio.				x	4
2	Posible estancamiento de consumo de público objetivo llevaría a que la competencia desarrolle estrategias comerciales muy agresivas.		x			2
3	La aparición de nuevos competidores nacionales llevará a que la competencia sea más agresiva.			x		3
4	La diferenciación que los competidores actuales pueden ejecutar en su portafolio de productos y servicio suscitaría una mayor lealtad de sus clientes, restándonos oportunidad de crecer en el mercado.		x			2
5	Un mercado nacional atomizado puede llevar a que nuestras acciones para captar nuevos clientes no generen ningún efecto directo importante.		x			2
La presión entre los competidores actuales es <b>Alta</b>						3.25

Elaboración: Autores de esta tesis

Actualmente existen empresas que ofrecen los productos que también se quieren ofrecer desde nuestra tienda virtual, si bien el servicio por suscripción para pañales y toallitas húmedas es el diferencial de nuestra propuesta, queda claro que si no ejecutamos acciones que lleven a que nuestra propuesta sea atractiva y diferente podríamos ser irrelevantes para el público objetivo, quienes ya cuentan con otras alternativas para acceder a productos para la limpieza y cuidado de sus bebés.

### 7.2.3 Fuerza: Poder de negociación de proveedores

Se entiende este punto como la capacidad superior que poseen los proveedores (agentes económicos) a la hora de vender insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas. Esto quiere decir, que el proveedor tiene más poder de negociación y es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. (Ver Tabla 7.4)

**Tabla 7.4 Análisis de fuerza de poder de negociación de proveedores**

Fuerza: Poder de negociación de proveedores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los proveedores (tiendas mayoristas) poseen grandes cantidades de inventario, aumentando su poder de negociación ante sus clientes actuales y potenciales clientes				x	4
2	Para el caso del mercado de pañales, existen fabricantes que manejan distintas marcas, lo que les da un poder de negociación elevado.				x	4
3	Si algún fabricante cuenta con un producto diferenciado (por desempeño, innovación, entre otros) tiene mayor poder de negociación.	x				1
4	Tiendas mayoristas podrían iniciar la venta directa al cliente desde una plataforma online, lo que significará una amenaza a nuestra propuesta de valor, convirtiéndose en competidores directos.				x	4
La presión del poder de negociación del proveedor es <b>Alta</b>						2.6

Elaboración: Autores de esta tesis

Se evidencia que tanto el fabricante como los proveedores mayoristas tienen un gran poder de negociación bajo los escenarios expuestos, por lo que es necesario ser lo suficientemente atractivos para que podamos ser una opción con la que les interese trabajar.

### 7.2.4 Fuerza: Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

Si nos enfocamos en los productos de limpieza para el bebé como pañales, toallitas húmedas, algodón, jabón, shampoo, colonia, entre otros, pueden tener sustitutos, sin embargo, las madres siempre van a preferir los productos de mejor calidad para sus bebés. Por otro lado, en el mercado están surgiendo alternativas *eco-friendly* de este tipo de productos y podrían ser una opción que las madres tomarían en cuenta.

Los accesorios para el cuidado de bebés, como señalamos en el Capítulo I: Introducción, se tratan de aquellos artículos que mejoran o aumentan la experiencia orientados a dar comodidad a bebés y mamás; esto significa que mientras más innovadores y funcionales sean, es muy probable que se reemplacen unos a otros (Ver Tabla 7.5).

**Tabla 7.5 Análisis de fuerza de productos sustitutos**

Fuerza: Productos sustitutos						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Aparición de nuevas marcas que ofrecen productos <i>eco-friendly</i> para la limpieza de bebés.	x				1
2	Innovación y mejora en la funcionalidad en artículos para el cuidado de bebés de 0 a 3 años.		x			2
La presión competitiva de empresas ajenas a la industria es <b>Baja</b>						0.75

Elaboración: Autores de esta tesis

El portafolio de productos, sobre todo, los accesorios para el cuidado de bebés, pueden innovar y mejorar, por lo que es clave siempre estar actualizados y alertas respecto a este tipo de productos. Lo mismo para el caso de nuevas propuestas *eco-friendly* de pañales y otros productos de limpieza.

### 7.2.5 Fuerza: Poder de negociación de los clientes

La relación con los clientes es un aspecto del sector a tener en cuenta puesto que cuanto mayor sea el dominio de las relaciones por parte de los clientes, menor será el atractivo del sector y la rentabilidad obtenida (Ver Tabla 7.6).

**Tabla 7.6 Análisis de fuerza de poder de negociación de clientes**

Fuerza: Poder de negociación de clientes						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los clientes actualmente tienen fácil acceso a información sobre marcas, las referencias sobre su calidad, precios, canales de venta, entre otros.				x	4
2	Los clientes se muestran sensibles a los precios de los productos de limpieza de alta frecuencia de compra, sobre todo pañales.			x		3
3	Los clientes pueden verse atraídos por otras propuestas de marcas de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés.			x		3
El poder de negociación del cliente es <b>Medio</b>						2

Elaboración: Autores de esta tesis

El cliente actualmente tiene el poder de decidir cuál es la opción más atractiva en un mercado de distintas opciones, sin embargo, de la exploración cualitativa se sabe que pensando en pañales y pañitos húmedos son cazadoras de ofertas, precisamente porque se trata de productos que consumen en gran volumen. Se evidencia entonces la sensibilidad que tienen frente al precio, por lo que nuestra propuesta tiene que ser lo suficientemente atractiva tanto a nivel de precio como a nivel de propuesta de valor.

### 7.3 Matriz EFE

La matriz EFE permite cuantificar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis estratégico, y las pasamos a desarrollar en la Tabla 7.7.

**Tabla 7.7 Matriz EFE**

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
Menor número de nacimientos en Perú (reducción anual de la tasa bruta de natalidad) y aumento de poder adquisitivo de la población peruana de clase media y media alta (crecimiento económico de 3.5% para el año 2020). (Indexmundi, 2018) (MEF, 2019)	Oportunidad	0.2	4	0.8
Existen más de 39 millones de suscripciones móviles en Perú, es decir, 19% por encima de la población total. Esto nos da una proyección del futuro cercano de Perú sobre el uso de dispositivos móviles y su impacto en los hábitos de compra de los usuarios. (U.S. Census Bureau, 2019)	Oportunidad	0.07	3	0.21

Los consumidores prefieren quedarse en sus hogares, en vez de salir a comprar; motivo por el cual se han incrementado las empresas de reparto a domicilio en Lima. (El Comercio, 2019)	Oportunidad	0.1	4	0.4
Innovación, versatilidad y personalización de las plataformas digitales a través de la optimización de sus procesos de compra, lo cual se refleja en mayores ingresos. (El Comercio 2019).	Oportunidad	0.1	4	0.4
Sustitución de efectivo por medios digitales para realizar transacciones de pago. (El Comercio, 2019)	Oportunidad	0.07	3	0.21
Entrada a nuestro mercado de competidores internacionales cuyo modelo de negocio son exitosos, que ofrecen un servicio igual y/o similar al nuestro.	Amenazas	0.2	3	0.6
Posible prohibición del uso de bolsas de polietileno y otros materiales plásticos. (El Peruano, 2019).	Amenazas	0.06	3	0.18
Crisis política en Latinoamérica que incrementa la brecha entre las instituciones y la clase política, así como la clase política y la sociedad civil. (Rosa Muñoz, 2019).	Amenazas	0.08	1	0.08
Alto riesgo ante la falta de privacidad de los usuarios que conviven diariamente con servicios de comercio electrónico, lo que impacta en la confianza para usar este tipo de servicios. (Maria Albornoz, 2012)	Amenazas	0.12	3	0.36
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.24</b>

Fuente 01: Indexmundi, 2018

Fuente 02: U.S. Census Bureau, 2019

Fuente 03: El Comercio, 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

El promedio ponderado es de 3.24, lo que indica que las estrategias de la empresa estarían capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas externas dado que el resultado se encuentra por encima de la media.

## 7.4 Acciones estratégicas

Se plantean acciones a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio, siendo los siguientes:

### 7.4.1 Estrategia de Diferenciación del Servicio

- Brindar un servicio de calidad y personalizado, dirigido no sólo a la venta de productos y artículos para el cuidado de bebés, sino también asesorar a los padres mediante tutoriales, para que vivan una experiencia de alto agrado.

#### 7.4.2 Estrategia de posicionamiento inorgánico y orgánico - Marketing Digital

- Ejecutar SEM (*Search Engine Marketing*) el primer año para obtener mayor visibilidad a través del pago de anuncios. La inversión anual será de s/ 11,000 en Google Ads y Facebook.
- Optimizar la ubicación de la página web en los resultados de buscadores de manera orgánica (SEO), se medirán resultados al cierre del primer trimestre del año 2022.

#### 7.4.3 Innovación Permanente

- Estudiar y evaluar las innovaciones realizadas por tiendas online del exterior, implementando dichas innovaciones al mercado peruano.

#### 7.4.4 Medir el nivel de satisfacción del servicio entre nuestros clientes actuales

- Reconocer la aceptación de la marca mediante comentarios/valoraciones de clientes en la web y encuestas de satisfacción.

#### 7.4.5 Medir nivel de recomendación de nuestros servicios entre clientes actuales

Realizar encuestas con nuestros clientes para saber si recomendarían o no nuestro servicio para identificar oportunidades de mejora de nuestro servicio

### 7.5 Modelo CANVAS

Se definen y plantean las siguientes acciones a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio (Ver Gráfico 7.1). En la Tabla 7.9 se describe cada punto del modelo CANVAS.

**Tabla 7.8 Descripción del modelo CANVAS**

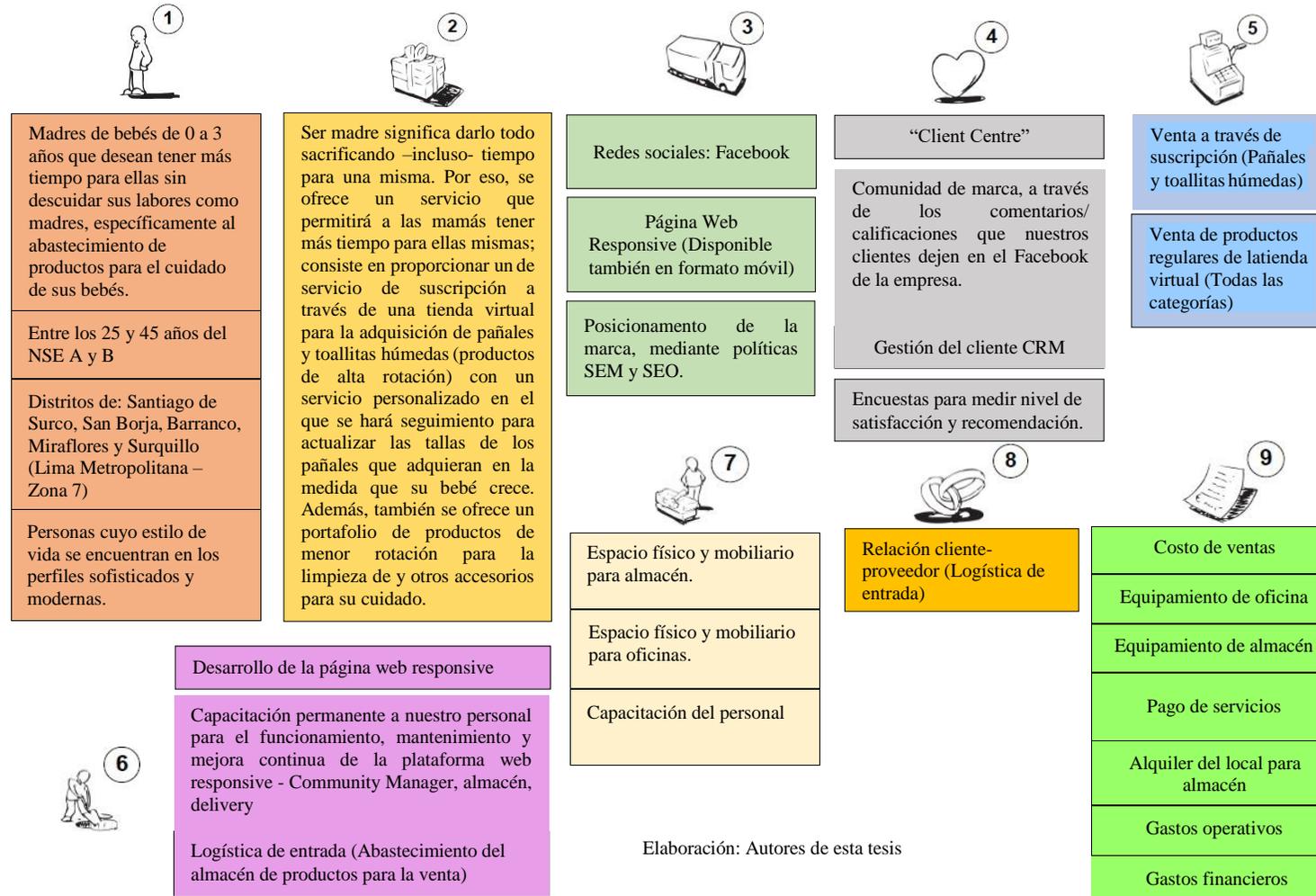
Modelo CANVAS		
Segmento de mercado		El negocio está dirigido a madres de bebés de 0 a 3 años, cuyos rangos de edades estén entre los 25 a 45 años, de los NSE A y B que residan en los distritos Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores, y Surquillo (Lima Metropolitana – Zona 7), que sean usuarias de internet, que hayan tenido experiencia en suscripción,

Modelo CANVAS		
		y que deseen tener más tiempo libre para ellas sin descuidar sus labores como madres, refiriéndonos específicamente al abastecimiento de productos para el cuidado de sus bebés.
Propuesta de Valor		<p>Toda madre busca darle lo mejor a sus hijos porque los ama infinitamente, sin embargo, ser madre significa darlo todo sacrificando –incluso– tiempo para una misma. Dado que el equilibrio es esencial para sentirse bien, para alcanzarlo el tiempo es clave. Por eso, se ofrece un servicio que permitirá a las mamás tener más tiempo para ellas mismas; consiste en proporcionar un de servicio de suscripción a través de una tienda virtual para la adquisición de pañales y toallitas húmedas (productos de alta rotación) con un servicio personalizado en el que se hará seguimiento para actualizar las tallas de los pañales que adquieran en la medida que su bebé crece.</p> <p>Además, también se ofrece un portafolio de productos de menor rotación para la limpieza de bebés como crema para escaldaduras, talco, algodón, colonias, entre otros; y otros accesorios para su cuidado como biberones, baberos, chupones, protectores de esquinas y corrientes, dispensador de jarabe, entre otros.</p> <p>Las mamás también podrán encontrar contenido multimedia sobre consejos para el cuidado de sus bebés, comentarios y calificaciones de usuarias (clientas) que ya han accedido al servicio, etc.</p>
Canales		El canal utilizado para informar a los consumidores acerca de la tienda virtual para bebés será las redes sociales (Facebook). La presente propuesta de negocio también desarrollará su propia Página web responsive, disponible también en formato móvil.
Relaciones con los clientes		Arias Gallegos (2015) indica que la relación con el cliente se basará en la tendencia “ <i>Client centre</i> ”, y se realizará mediante el uso de redes sociales (Facebook) y página web que buscarán absolver dudas, orientar el momento de compra, incrementando la captación de nuevos clientes. La página web contará con una sección donde los clientes podrán contar sus experiencias con el servicio y tendrán la opción de calificar a la tienda virtual.
Fuentes de Ingreso		La fuente de ingresos está determinada por la venta de productos bajo dos modalidades: Venta a través de suscripción (Pañales y toallitas húmedas) Venta de productos dentro de la tienda virtual (Todas las categorías)
Actividades clave		Dentro de las actividades claves se tiene: Desarrollo de la página web responsive Capacitación del equipo de trabajo, sobre todo del delivery Logística de entrada (Correcto abastecimiento del almacén)
Recursos clave		Como recurso físico se considera la implementación de un almacén para llevar a cabo las operaciones de almacenaje, preparación, despacho, facturación y administración de la tienda virtual. Además, se considera personal capacitado para la operación de los equipos dentro de almacén y para el personal que será la cara de la empresa frente a los clientes (Personal del delivery).
Alianzas estratégicas		La relación de cliente proveedor es clave para el suministro de productos, en cantidad y tiempo. A través de la alianza con el proveedor se debe lograr una alta capacidad de respuesta de su parte que nos permita mantener el nivel de servicio con nuestros clientes, sin que esto implique incrementar nuestro stock de seguridad y por ende la necesidad de mayor espacio de almacenaje.

Modelo CANVAS				
Estructura de costos		Dentro de la estructura de costos se puede identificar inversiones, costos fijos y costos variables:		
		Inversiones	Costos Fijos	Costos Variables
		Equipos industriales. Muebles de Preparación. Muebles de Oficina. Computadoras.	Alquiler de local. Sueldos de trabajadores. Servicios (Agua, Luz, Telefonía e Internet). Hosting. Accesorios de Seguridad (Extintores). Gastos financieros.	Productos surtidos para la tienda virtual. Servicio de Movilidad en la logística de entrada. Servicio de Movilidad en la logística de salida. Marketing en redes sociales.

Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 7.1 Modelo CANVAS**



Elaboración: Autores de esta tesis

## 8. CAPITULO VIII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se define nuestro posicionamiento en el mercado. Se hará un repaso por nuestros objetivos de marketing y las estrategias que se deben desarrollar para alcanzarlo; se cuenta con estrategias de marketing dirigidas a potenciales clientes y estrategias dirigidas a nuestros colaboradores (endomarketing).

### 8.1 Objetivos de marketing

- Posicionar a Baby2Go como el referente en la venta de productos de limpieza y cuidado para bebés, alcanzando un el TOP 10 en posicionamiento SEO en Google con palabras clave relacionadas a las categorías que se ofrecerán al cierre del primer trimestre del año 2022.
- Obtener una venta anual de S/. 3 millones de soles aproximadamente al primer año de actividad; incluye las ventas por suscripción y las ventas de otros productos a través de nuestra plataforma web responsive.
- Tener un alto nivel de satisfacción con nuestro servicio, obteniendo un T2B de satisfacción mayor del 50% en el primer año de actividad.
- Asegurar la lealtad de nuestros clientes, manteniendo un indicador positivo de NPS (Net Promoter Score), superando el 0% en el primer año de actividad.

### 8.2 Estrategias de marketing

#### 8.2.1 Segmentación

Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas (Kotler, 2003). Los tipos de segmentación que se aplicarán en nuestra propuesta de negocio se detallan en la Tabla 8.1

**Gráfico 8.1 Segmentación de Mercado**

Tipo de segmentación	Descripción
Segmentación Geográfica	Nuestra propuesta se enfoca en la ciudad de Lima Metropolitana, específicamente en la Zona 7, conformada por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
Segmentación Demográfica	Dirigido a madres de familia con hijos de 0 a 3 años (tomamos como referencia el rango etario de mujeres entre los 25 a 45 años, sin embargo, la variable crítica es que tengan hijos en el rango de edad

	mencionado previamente). Pertenecientes al nivel socioeconómico A y B.
Segmentación Conductual	Dirigido a madres de familia, usuarias de internet, que están habituadas a la compra de productos a través de plataformas digitales y están familiarizadas con los servicios por suscripción.
Segmentación Psicográfica	Dirigido personas que pertenecen a los segmentos de los Sofisticados y las Modernas, pues en estos grupos se ubican personas que se sienten atraídos por productos y servicios innovadores, y buscan productos que les reduzcan tiempo y esfuerzo en las labores del hogar.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta la información pasamos a definir la selección de nuestro público objetivo en la Tabla 8.2

### Gráfico 8.2 Público Objetivo

Criterio	Detalle
Público Objetivo	Madres de familia con bebés de 0 a 3 años, cuyos rangos de edades estén entre los 25 a 45 años, de los NSE A y B que residan en los distritos Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores, y Surquillo (Lima Metropolitana – Zona 7), que sean usuarias de internet, que hayan tenido experiencia en suscripción, y que deseen tener más tiempo libre para ellas sin descuidar sus labores como madres, refiriéndonos específicamente al abastecimiento de productos para el cuidado de sus bebés.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento de un producto o servicio es la forma en que los consumidores definen al mismo en base a la importancia de sus atributos, y al lugar que ocupa en sus mentes frente a otras opciones (Kotler, 2003). Para la elaboración del posicionamiento, es importante tener en consideración aquellos aspectos más valorados por el público objetivo. En base a la información obtenida en la investigación de mercado, encontramos que las madres de familia valoran que se les ofrezca un servicio que flexibiliza una actividad que involucra el cuidado de sus hijos.

Para la construcción de una marca poderosa se trabajará tomando como base valores que van más allá de los beneficios de nuestro servicio, construyendo así un posicionamiento profundo y emocional, apalancado en la diferenciación.

Nuestros valores son:

- **Equilibrio personal:** en un sentido simbólico el equilibrio se refiere a la armonía entre los distintos aspectos que pueden impactar en una persona; en este caso el equilibrio mental, emocional y corporal. Las personas que actúan bajo un estado de equilibrio personal transitan diversos caminos sin perder el control y sin salir perjudicadas. El equilibrio personal es dinámico y cada uno lo encuentra a partir de una comunicación diferente de circunstancias externas y actitudes personales (Porret, 2007). Se cree que este es un valor que responde a la necesidad de nuestro público objetivo y actualmente ningún canal que ofrece productos para bebés lo está comunicando o desarrollando, lo que soportaría el posicionamiento basado en la diferenciación.
- **Felicidad:** entendida como a coincidencia entre la vida proyectada y la vida efectiva (Ortega y Gasset, 1912), es decir, cuando confluye lo que deseamos ser con lo que somos en realidad y prevalece una total satisfacción porque se hace lo que realmente uno quiere. Desde nuestra comunicación y otras interacciones este valor será promovido para que el público objetivo encuentre la satisfacción al tener tiempo para reconectarse con ellas mismas, sin sentir culpa.
- **Profesionalismo:** entendido como los comportamientos y actitudes que son regidos bajo los criterios de respeto, objetividad y efectividad en el campo laboral. Este es uno de nuestros valores corporativos y se comunicará a fin de evidenciar el compromiso en dar un servicio excepcional.

Se requiere lograr un posicionamiento que perdure en el tiempo, es así que el propósito es ser la primera opción del público objetivo cuando piensen en la compra de pañales y toallitas húmedas y otros productos para la limpieza y cuidado de bebés.

- **Visión**

Ser la empresa número uno de comercio electrónico que ofrece productos de limpieza y cuidado para bebés en Latinoamérica.

- **Misión**

Contribuir a mejorar la vida de nuestros clientes ofreciéndoles un servicio ágil, sencillo y personalizado para la compra de productos para la limpieza y cuidado de sus

bebés; enfocados en valores como el equilibrio personal, la felicidad y el profesionalismo.

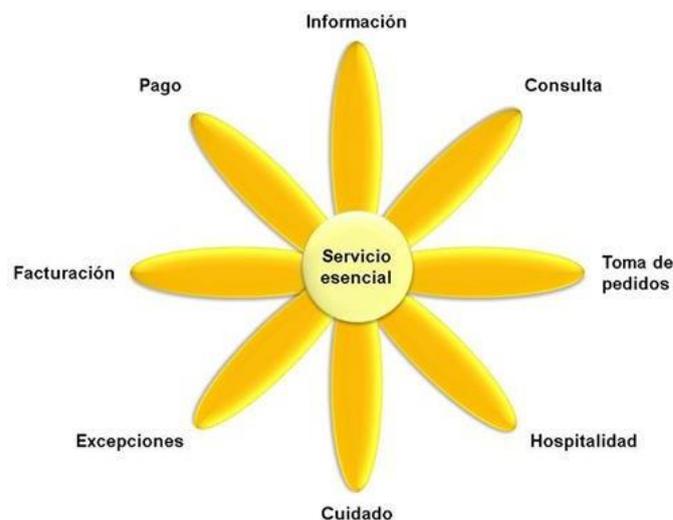
Entonces, el posicionamiento de la idea de negocio se apalancará en la diferenciación a partir de valores como el equilibrio personal, la felicidad y el profesionalismo, con el objetivo de ofrecer un servicio que contribuya a mejorar la vida de nuestro público objetivo.

A continuación, se realizará un repaso sobre los componentes clave de nuestra tienda virtual tomando como herramienta el modelo de Flor de Servicio.

### 8.3 Flor de servicio

Siguiendo el modelo de la Flor de Servicio (Lovelock, 2011), se han identificado los componentes principales de la tienda virtual para productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés; así como las características que permitirán construir diferenciación del resto de competidores, los cuales se muestran en el Gráfico 8.3

**Gráfico 8.3 La Flor de Servicios**



Elaboración: Lovelock (2011)

#### 8.3.1 Servicio básico

El servicio básico de la propuesta de negocio es ofrecer a través de una tienda virtual un servicio de suscripción para productos de limpieza de alta frecuencia de consumo (pañales y toallitas húmedas) y adicional al servicio de suscripción, la oferta de otros productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés de 0 a 3 años.

Para llevar a cabo la entrega que corresponde al servicio de suscripción y la compra adicional a la suscripción, se dispone de una serie de recursos físicos e intangibles que buscan garantizar un servicio especializado para cada bebé y la tranquilidad del cliente de recibir los productos en la comodidad de su hogar, o donde mejor lo prefiera, brindándole mayor tiempo disponible para disfrutarlo en diversas actividades.

Entre los recursos se cuenta con:

- Una página web responsive con información detallada sobre el servicio y productos disponibles. En el punto 8.3.2, de este mismo capítulo, se especifica el nivel de detalle de la información que estará a disposición de nuestros clientes. Se podrá acceder a la web a través de cualquier dispositivo digital.
- Disponibilidad de funcionalidades que permitirán a los clientes hacer seguimiento al status de las compras realizadas y los detalles de su suscripción.
- Disponibilidad de un community manager que se encargará de la administración de la página web responsive, así como de las posibles consultas de nuestros clientes referentes al servicio.
- Servicio de entrega a domicilio en el horario acordado con el cliente.
- Apoyo informativo a través de contenido multimedia sobre el cuidado de bebés, relevante para los padres de familia, sobre todo los primerizos.

### **8.3.2 Información**

Se realizarán las siguientes acciones sobre la información que estará disponible para los clientes en la página web:

- Se brindará información de la empresa y sus principales pilares.
- Se proporcionará información sobre los horarios de atención para despacho de pedidos.
- Se proporcionará información sobre los horarios de atención para consulta de clientes.
- Se informará sobre los términos y condiciones del servicio.
- Se informará sobre la forma y medios de pago, números de cuenta y plataformas POS para efectuar el pago remoto.
- Se informará sobre el modelo de compra a través de suscripción.

- Se informará sobre promociones y descuentos por tipo de producto.
- Se brindará información a través de tutoriales acerca de los cuidados del bebé, consejos y tips referentes al tema, además se incluirá soporte multimedia.
- Se solicitará información sobre la valoración y/o comentarios que darían a nuestro servicio y si lo recomendarían a otros clientes.

### **8.3.3 Consulta**

Consiste en atender todas las preguntas de nuestros clientes o potenciales usuarios, las misma que serán atendidas en forma cordial y atenta utilizando nuestra página web responsive.

Las consultas abarcan asesorías técnicas sobre uso de productos, capacitación sobre el uso de las funciones que se ofrecerá, videos instructivos sobre cuidados del bebé teniendo en cuenta su edad, y anotación de las sugerencias en la calidad del servicio brindado.

### **8.3.4 Toma de pedidos**

Las compras se pueden realizar en cualquier momento del día a través de la página web responsive, con el compromiso de entrega durante las siguientes 48 horas. Para el caso de las ventas por suscripción, el pedido se realiza una sola vez indicando el tipo y la cantidad de productos a entregar por vez, además de la frecuencia de despacho. Además, el cliente recibirá una notificación cuando se acerque la fecha de entrega de la compra por suscripción para que pueda hacer los ajustes que considere necesarios.

Cabe mencionar que para la primera opción el pago se deberá realizar a través del POS web, tarjeta de crédito/débito para la suscripción y se incluirá la forma de pago contra entrega en el momento del delivery sólo para las compras adicionales a la suscripción.

Finalmente, toda la información referente a la compra del cliente ya sea puntual o por suscripción, será enviada a través de un correo electrónico al cliente con el detalle necesario. Adicionalmente, al momento de la entrega se le envía un mail con la información de la persona que realizará dicha entrega para construir confianza.

### **8.3.5 Hospitalidad**

Aspecto orientado a hacer de la hospitalidad uno de los valores de la empresa, especialmente en aquellos momentos que se tenga contacto directo con el cliente, como en los siguientes casos:

- Realización de consultas: nuestros clientes podrán tener información básica técnica sobre los productos más recomendados para el cuidado de su bebé de acuerdo a su edad o etapa de crecimiento en el cual se encuentre.
- Elaboración de ofertas: es parte del modelo de negocio tener constantemente informado sobre las ofertas que se realicen mediante mensaje de texto o publicación en las redes.
- Entrega de muestra: para nuestros clientes concurrentes como parte de una estrategia de fidelización se otorgará muestras de los nuevos productos.

### **8.3.6 Excepciones**

Las excepciones son los servicios que no están enmarcados dentro de las políticas de la empresa, pero existen para ayudar a los clientes a recibir el servicio correspondiente. Las excepciones deben ser únicas, es decir, se debe evitar repetirlas, dado que pueden significar un sobre costo para la empresa si se realiza continuamente.

En nuestro caso una excepción sería enviar los productos sin costo alguno debido a un incumplimiento en la fecha, cantidad de productos y/o incumplimiento en marca y tipo de productos solicitados en la suscripción o adicional a esta. Las acciones que se llevarían a cabo serían las siguientes:

- Registro de inconveniente (identificación por parte de la empresa o por reclamo de usuario).
- Revisión de pedido real y pedido entregado.
- Armado de pedido con todas las características correspondientes.
- Revisión final de pedido.
- Envío de pedido sin costo.

Como instrumento de medición de satisfacción y recomendación se realizarán encuestas con nuestros clientes de manera trimestral.

### **8.3.7 Facturación**

Al momento de entregar la boleta a cada cliente por la compra realizada, se explica al detalle cada uno de los artículos cargados y la aplicación de descuentos, en caso se hubiesen dado.

### **8.3.8 Pago**

El pago por la compra realizada a través de nuestra plataforma virtual se puede realizar al finalizar la misma a través del sistema POS web, pago con tarjeta de crédito/débito o contra entrega. Para el caso de compras por suscripción se tendrá la opción de cargo automático a tarjeta de crédito/débito o el cargo cada vez que se realice el despacho al cliente dependiendo la frecuencia contratada.

Finalmente, con este ejercicio logramos identificar las actividades que se realizarán para que los clientes reciban el servicio que corresponde.

## **8.4 Mezcla de marketing (4Ps)**

### **8.4.1 Producto**

Las características del servicio que se va a ofrecer son las siguientes:

- **Producto Real:** servicio de suscripción para que reciban pañales y toallitas húmedas (productos de alta rotación para el aseo de sus bebés) de marcas reconocidas en el mercado, en la cantidad y frecuencia que deseen y/o necesiten.
- **Producto Aumentado:** plataforma digital para que adquieran a través de un clic otros productos y accesorios para el aseo y cuidado de sus bebés. Así como, contenido relevante y asesoramiento sobre el cuidado de bebés de 0 a 3 años.
- **Rol emocional:** que las madres encuentren un equilibrio para ellas contando con más tiempo disponible para realizar otras actividades.
- **Rol funcional:** delivery de productos de alta rotación para la limpieza de bebés de 0 a 3 años bajo un sistema de suscripción (pañales y toallitas húmedas). Los clientes arman el pack de productos que desean, señalan la cantidad, frecuencia y en dónde lo quisieran recibir, así como adquirir otros productos para la limpieza y cuidado de bebés; nosotros nos encargamos de hacer el cargo del pago dependiendo de la periodicidad de entrega de los productos.

Los productos de alta rotación identificados por la investigación de mercados son pañales y toallitas húmedas, sin embargo, también se tendrán disponibles otros productos relacionados al aseo como crema para escaldaduras, algodón, talco, entre otros. Además, contamos con un portafolio de productos que pueden ser de difícil acceso como dispensadores de jarabe, calentadores de biberón, bolsas recolectoras de leches, pigeon (jabón especial para lavar biberones), entre otros.

#### 8.4.1.1 Marca

La marca es entendida como la personalidad o identidad de un producto o servicio derivada de la percepción del consumidor respecto a sus atributos y su desarrollo puede darse desde varias perspectivas: visuales, perceptivas, de valor agregado, de imagen y de personalidad (Randall, 2002)

Una marca con mayor probabilidad de destacar y permanecer en el tiempo es aquella que logra conectarse emocionalmente con su público objetivo, y para ello la personalidad de la marca es clave. Los arquetipos en el marketing son una forma de abordar el posicionamiento de las marcas desde una perspectiva humana, de esta manera las marcas se diferencian a lo largo del tiempo con una actitud y tono distintivo a pesar de tratar temas o narrativas de las que hablan el resto de las marcas.

Los 12 arquetipos de la personalidad fueron desarrollados por Carl Gustav Jung y pasamos a presentarlos en el Gráfico 8.4.

**Gráfico 8.4 Arquetipos de la personalidad**



Elaboración: Consultoría Insights Belcorp Corp.

La marca Baby2Go sigue el arquetipo Transformador; pasamos a detallar las características de nuestra marca en la Tabla 8.1.

**Tabla 8.1 Características del arquetipo de la marca Baby2Go**

Características	Descripción
Actitud	Marca con una personalidad auténtica, creativa y empática.
Propósito	Nuestro propósito es que las personas disfruten su vida sin desconectarse de su lado más íntimo, transformando su camino para que encuentren su equilibrio personal a través de propuestas innovadoras, nuevas, que rompen lo convencional.
Objetivo	Buscamos inspirar a nuestro público objetivo.
Descripción	Marca imaginativa, soñadora, que quiere transformar la realidad en base a sus principales valores e innovaciones.
Estrategia	Basada en una gran emocionalidad para empatizar y ser relevantes
Logo	

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.4.2 Plaza

El radar de atención será dentro de Lima Metropolitana, específicamente dirigido a la zona 7 (San Isidro, Miraflores, Surco, La Molina, San Borja) definidas por la Asociación Peruana de investigación de Mercados (APEIM) para estudios de niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana. Cabe mencionar que la zona 7 es una de las zonas donde se concentra la mayor parte del NSE A y B.

La preparación y reparto de pedidos se realizará con nuestros propios asistentes, de esta manera se tendrá un mejor control y aseguraremos la calidad de toda la experiencia de nuestros clientes. No consideramos tercerizar el servicio de delivery porque además que este tiene un costo superior de hasta en 30% a tener nuestro propio servicio de delivery debido a la inmediatez en la disponibilidad del reparto, nuestra estrategia es buscar la óptima atención de nuestros clientes, lo cual significa cumplir con la promesa de rango horario optimizando costos.

Los asistentes de Logística, quienes forman parte de la Gerencia del mismo nombre, se encargarán de preparar los pedidos a repartir en los distritos previamente

mencionados. Una vez que se reciben los pedidos a través de nuestra plataforma digital la Gerencia de Operaciones se encarga de planificar el despacho y entrega. Todos los detalles se desarrollan en el capítulo de Plan de Operaciones.

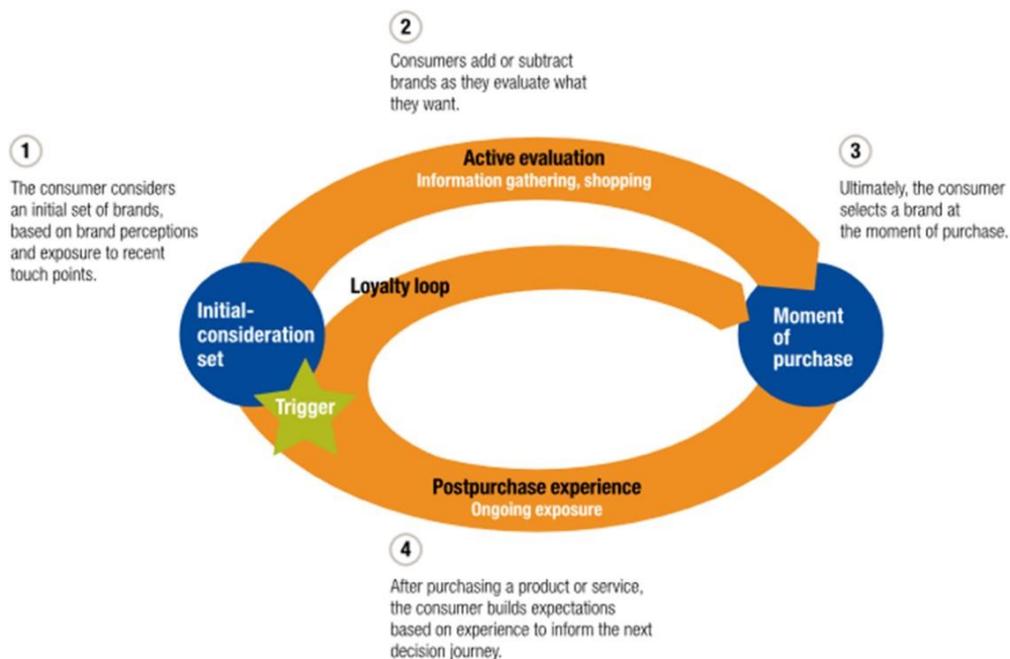
### 8.4.3 Promoción

La promoción será a través de publicidad en medios digitales (no masiva), dado que vamos a un segmento nicho. Según el ciclo de vida de nuestro servicio estamos en una etapa de lanzamiento por ello nuestro principal objetivo de marketing es alcanzar penetración del mercado, es decir, crear conciencia de nuestra marca y servicio, y alentar la prueba.

Es necesario crear un mensaje relevante para los potenciales usuarios de nuestro servicio y para la selección de medios digitales se debe considerar el alcance, frecuencia e impacto de estos en nuestro público objetivo.

Además, lo más importante es identificar el *journey* o flujo de compra y búsqueda de información respecto al cuidado y limpieza de bebés para identificar los momentos claves en donde se busca aparecer para generar recordación y propiciar la prueba, tal como se muestra en el Gráfico 8.5.

**Gráfico 8.5 Flujo de compra digital**



Fuente: McKinsey

Se iniciará implementando un posicionamiento SEM (*Search Engine Marketing*), esto quiere decir que se obtendrá visibilidad mediante la compra de palabras clave para tener acceso a las primeras ubicaciones en los resultados de búsqueda. Las palabras clave que se seleccionarán estarán relacionadas a marcas y productos para el cuidado y limpieza de bebés. También se trabajará con publicidad segmentada en Facebook, publicidad inorgánica con influencers de alto alcance y publicidad orgánica con influencers de bajo alcance. Además, se reforzará esto generando alianzas con entidades privadas dedicadas al cuidado de bebés para que nuestro servicio aparezca en sus páginas web y blogs.

Todo el trabajo de posicionamiento SEM se realizará el primer año de actividad (2021) y se reducirá al segundo año, dado que nuestro objetivo al cierre del primer trimestre del año 2022 es desarrollar un posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*), logrando visibilidad de manera orgánica, es decir, sin pagar dinero al buscador para tener una posición destaca en los resultados de búsqueda, a través del desarrollo de contenido relevante respecto al cuidado de bebés.

La promoción estará a cargo de nuestro *community manager*, por lo que se tratará directamente con los proveedores para realizar las actividades antes mencionadas.

#### **8.4.4 Precio**

En la etapa de introducción de un nuevo producto o servicio es un desafío la fijación del precio y por lo general se usan dos estrategias generales, la fijación de precios de descremado del mercado, que se da cuando la empresa establece un precio inicial relativamente alto, o fijación de precios de penetración de mercado, que se da cuando una empresa ofrece un nuevo producto o servicio a un precio significativamente más bajo que el de sus competidores (Kotler, 2003). En nuestro caso, no contamos con un competidor directo en la zona geográfica a la que nos dirigimos, dado que se trata de un servicio nuevo en la categoría (suscripción para comprar pañales y toallitas húmedas), por lo que en esta oportunidad se trabajará con la fijación de precios según el valor percibido, es decir, lo que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio que se ofrecerá. Si bien nuestros potenciales clientes eligen el precio de su preferencia en función a satisfacer una necesidad, es trabajo de nosotros dar forma a esta referencia y aumentar el valor percibido del servicio que se ofrecerá para que el precio sea una variable que construya la diferenciación de nuestra marca.

Cabe rescatar, que, en nuestro caso, los precios del servicio de suscripción se encuentran alineados al comportamiento del cliente, en virtud de la periodicidad y la exclusividad de los productos que compra. Sin embargo, se tiene un acercamiento de las alternativas de rango de precio que preferirían para la suscripción del servicio.

Como resultado de las encuestas, se obtuvo que el 50% de nuestros potenciales clientes definitivamente comprarían nuestro servicio de suscripción y el 40% estarían dispuestos a pagar S/ 329 soles mensuales.

Respecto a la frecuencia de compra, el 57% optaría por suscribirse a un servicio quincenal, el 22% optaría por suscribirse a un servicio semanal y el 21% de manera mensual.

### **8.5 Estrategia de marketing relacional**

Kotler y Armstrong (2012) indica que el concepto de Customer Relationship Management (CRM) se define como “administración de la información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad”, mientras que por otro lado también definen la administración de las relaciones con el cliente como “el proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción”.

La gestión de una relación cercana con nuestros clientes es clave para el desarrollo de nuestra tienda virtual, en este punto se debe considerar que el boca a boca es necesario para generar confianza que permita captar nuevos clientes, y mantener a través de la fidelización al portafolio de clientes vigente.

Por otro lado, se debe considerar que una estrategia de marketing relacional busca asegurar la satisfacción y fidelización de clientes, además de incentivar un incremento en el uso de los servicios que ofrece la tienda virtual a través de una gestión proactiva hacia la venta.

Para una adecuada gestión de la relación con el cliente, se debe disponer de una base de datos que contenga información como la siguiente:

- Datos básicos del cliente: Nombre, fecha de nacimiento, teléfonos de contacto, dirección.

- Datos básicos del bebé(s): Nombre, fecha de nacimiento.
- Datos clínicos del bebé(s): Alguna condición médica que implique el uso de productos específicos.
- Frecuencia de uso de servicio: Cantidad de visitas, días más frecuentes de compra (días de semana o fines de semana), suscripción o compra puntual, etc.

En base a la información recabada se busca establecer:

- Patrones en el consumo del servicio.
- Temporalidad del uso de nuestras plataformas web responsive.
- Frecuencia con que emplean nuestras plataformas web responsive.
- Clientes habituales que nos refieren más clientes nuevos

Con esta información se busca hacer una segmentación detallada de la cartera de clientes existente. Esto permitirá realizar con ellos actividades diseñadas especialmente como, por ejemplo:

- Lanzamiento de promociones a clientes fuera de su frecuencia habitual de consumo.
- Preparar promociones, paquetes especiales o descuentos a clientes específicos con un alto ticket de consumo.
- Incentivar el contrato de la compra por suscripción en clientes que por el momento sólo realizan compras puntuales a través de la tienda virtual.
- Envío de muestras de nuevos productos, dentro de la compra regular.

## **8.6 Endomarketing**

Para alinear a los trabajadores con los valores de la empresa y mantener la calidad interna del servicio es necesaria la selección y capacitación al personal manteniendo un buen ambiente de trabajo. Para ello es necesario considerar las siguientes metas:

- Mejorar la relación y el bienestar de los colaboradores de la empresa.
- Generar una mayor motivación.
- Convertir a los trabajadores en auténticos embajadores de nuestra marca.
- Las estrategias para llevar a cabo esto serán las siguientes:

- Visión y misión de la empresa como *backbone* de todas las actividades internas de la empresa.
- Desarrollar un plan de reconocimiento de los trabajadores que alcanzan objetivos trazados.
- Promover el trabajo interdisciplinario para fomentar relaciones cercanas entre las distintas áreas promoviendo una cultura de trabajo colaborativo.
- Plan de capacitación liderada por personal interno para una mejor gestión del tiempo (foco en las actividades que lideran y agregan valor a los resultados de la empresa).
- Plan de capacitación liderada por personal interno sobre tendencias digitales para motivar e inspirar en el desarrollo y mejora de nuestro servicio.
- Desarrollar un plan de comunicación de las decisiones del Comité Directivo para mantener a todos los equipos informados sobre las acciones de la empresa.

Estas actividades serán lideradas por los gerentes de las áreas del proyecto, al no trabajar con proveedores externos, no se le asigna presupuesto.

## 8.7 Presupuesto de marketing

La estrategia de marketing será 100% digital, siendo este nuestro principal medio para dar a conocer nuestro servicio. El presupuesto de marketing que se presenta considera el plan anual para el 2021, tal como se muestra en la Tabla 8.2.

**Tabla 8.2 Presupuesto de Marketing**

Objetivo	Plataformas tácticas	KPI's	Costo
Alcanzar el TOP 10 en posicionamiento SEO en Google con palabras clave como “pañales”, “toallitas húmedas”, “aseo bebé”, “Huggies” al cierre del primer trimestre del 2022	Google Search Adwords	CPC	S/ 3,500
		CTR	S/ 3,500
Número de visitantes a nuestra web en 8,000 y 2,000 respectivamente para potenciar nuestra recordación y posicionamiento SEO al cierre del Q2 del 2022	Facebook Ads	CPM ER Factor de recurrencia app	S/ 4,000
Publicidad inorgánica con influencers de alto alcance (50mil a 100mil seguidores)	Instagram	CTR ER	S/ 10,200

Desarrollo de videos y contenido para web responsive.	YouTube, Facebook, Instagram	ER	S/. 3,000
Desarrollo y aplicación de encuestas de satisfacción y NPS	Question Pro	Satisfacción: T2B del 50% NPS: indicador > 0	S/. 1,000 (Suscripción anual)
Total			S/. 25,200

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, pasamos a detallar la explicación de cada métrica señalada en la Tabla 8.2.

- CPC: Costo por clic, se refiere al precio real que se paga por cada clic que recibe un anuncio.
- CTR: cantidad de clics que un anuncio recibe dividida por la cantidad de veces que este se muestra.
- CPM: Costo por mil impresiones
- ER: Engagement Rate; es el resultado del total de interacciones (reacciones, comentarios, clics, visualizaciones, etc.) entre el alcance de la publicación (número de usuarios que vieron la publicación), multiplicado por cien (100)

## 8.8 Conclusiones

- Baby2Go plantea como objetivo, más allá del resultado económico, posicionarse como la mejor opción para la compra de productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés. Esto mediante una estrategia continua de publicidad digital en donde resalte la propuesta de valor marcando firmemente el aspecto diferenciador.
- Un objetivo clave para el negocio es lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes, ya que la experiencia de servicio es uno de los elementos claves que permiten generar fidelización y también un efecto positivo en la recomendación.
- Los valores de la marca basados en el equilibrio personal, felicidad y profesionalismo están pensados en función a las necesidades y expectativas de nuestro público objetivo, segmentado tomando criterios geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos.
- Se considera que la personalización y hospitalidad en la atención son elementos clave para lograr un alto nivel de satisfacción.

- El producto/servicio es el elemento clave para generar diferenciación construyendo la personalidad de la marca desde el arquetipo Transformador; la promoción está enfocada en una estrategia cien por ciento digital bajo indicadores propios de los alcances digitales como también considerando la opinión de nuestros clientes; respecto al precio, se tiene un acercamiento sobre la percepción de precio de parte del potencial cliente y en función a esta información se realizará el análisis financiero correspondiente para elegir la mejor alternativa para el lanzamiento de nuestro servicio.
- La estrategia de marketing relacional mencionada busca generar fidelización de un núcleo de clientes que no sólo permitan asegurar una cartera básica de clientes y/o incrementar su ticket promedio de consumo, sino que permitan captar nuevos usuarios del servicio.
- Las acciones de endomarketing planteadas buscan alinear al equipo de trabajo de la empresa, con el fin de asegurar una experiencia excepcional del cliente en todos los posibles puntos de contacto con la empresa. Es importante mencionar que la socialización de los valores de la empresa y el sentimiento de pertenencia hacia la misma son factores clave para el éxito de nuestra propuesta de negocio.

## **9. CAPITULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En el presente capítulo se desarrollarán las políticas de dirección de recursos humanos de la tienda virtual, las cuales incluyen los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, estructura organizativa y niveles de remuneración de los colaboradores. Asimismo, se define el régimen laboral, además de las obligaciones y beneficios laborales.

Considerando que la tienda virtual es un negocio muchas veces considerado “poco personal” es relevante que los empleados que tengan contacto directo con nuestros clientes deben demostrar una cultura de excelencia en el servicio que se ofrecerá, como lo son el *Community Manager* (Asistente comercial) y los Asistentes de Logística encargados de preparar y repartir los pedidos. La necesidad de desarrollar una política de dirección de recursos humanos eficiente se basa en que consideramos una ventaja competitiva y una cualidad intangible el desempeño de nuestros empleados al ser la “cara” del negocio, lo cual motiva a los clientes a volver otra vez.

### **9.1 Filosofía y valores de la empresa**

Las estrategias de dirección de recursos humanos deben estar alineadas con la filosofía de la empresa. Teniendo en cuenta la visión y misión definidas previamente en el análisis estratégico para la tienda virtual se establecen los valores de la empresa, siendo los que guíen la conducta de los empleados y definan la cultura organizacional.

En el Gráfico 9.1 se presenta los valores de la tienda virtual para bebés:

**Gráfico 9.1 Valores organizacionales**



Elaboración: Autores de esta tesis

La cultura organizacional se basa en los valores definidos previamente, y se debe asegurar mantenerlo a lo largo de la gestión de los recursos humanos de la tienda virtual, desde el proceso de reclutamiento hasta la entrega del servicio final a nuestros clientes.

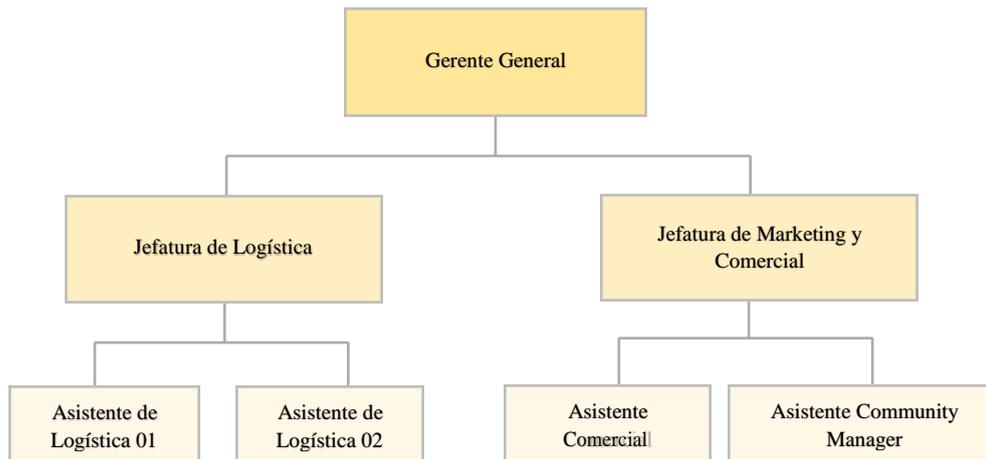
Es importante resaltar que esta definición debe ser avalada y respaldada por el Gerente General del negocio, siendo el embajador de lo establecido, para así brindarle la importancia debida y generar compromiso en cada trabajador.

## 9.2 Estructura Organizacional de la Empresa

En la estructura general de la tienda virtual se puede observar los vínculos entre departamentos, líneas de autoridad y los niveles de supervisión. Así mismo se observa un diseño relativamente horizontal, con pocos niveles jerárquicos, pues se quiere asegurar una comunicación fluida para asegurar la flexibilidad de las respuestas de cara a nuestros clientes, adaptándonos a un mercado cada vez más exigente.

En el Gráfico 9.2 se presenta el organigrama:

**Gráfico 9.2 Organigrama de la empresa**



Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en el organigrama, el Gerente General es la máxima autoridad de la tienda virtual para bebés, encargado de velar por el buen funcionamiento de este y de su total administración.

### **9.3 Análisis de los Puestos**

#### **9.3.1 Descripción de los puestos**

El análisis de los puestos es un requisito previo que permite desarrollar una estrategia eficaz para el reclutamiento y la selección de personal. Es la base para la elaboración de anuncios de trabajo con la finalidad de atraer candidatos calificados que cumplan con los requisitos que necesitamos, para que en el proceso de reclutamiento sean filtrados según las tareas, deberes y responsabilidades que corresponden en cada posición. Finalmente, el análisis de puestos permite determinar los métodos de evaluación de los candidatos en el proceso de selección.

Para cada puesto, se identifica las tareas del empleado (descripción del puesto) y los KSAO's: conocimientos, habilidades, destrezas y otras características (Laczo, 2003) en virtud de este (especificación del puesto).

De manera general, se requiere que todos los empleados empaticen con los valores que consolidan la cultura de trabajo de la empresa: integridad, trabajo en equipo, compromiso, respeto, pasión por la excelencia y confianza.

Como resultado, se recluta profesionales con experiencia, responsables y orientados en dar un buen servicio.

Para ver la descripción detallada de cada puesto definido en el organigrama, véase el Anexo 9.2.

### 9.3.2 Horarios

El horario de los empleados se establece en base a la legislación laboral. Los colaboradores trabajan 48 horas a la semana con un día de descanso y 15 días de vacaciones al año, a excepción del Gerente general el cual realiza jornadas de 9 horas.

Con respecto a la hora de almuerzo, los colaboradores se benefician de una hora flexible por día, a excepción de los asistentes de logística que sí tienen una hora preestablecida de 12m a 1pm y de 3pm a 4pm con la finalidad de optimizar el ruteo de las entregas a los clientes. En el Anexo 9.3 se presenta los horarios establecidos para cada puesto.

### 9.3.3 Sueldos

En la Tabla 9.1 se encuentra los sueldos respectivos para cada puesto:

**Tabla 9.1 Tabla de sueldos**

Cargo	Denominación del Puesto	Sueldo
Jefatura de Administración y Finanzas	Administrador	S/3,500
Jefatura de Logística	Jefe de Logística	S/2,000
Jefatura de Comercial y MK	Jefe Comercial	S/2,000
Asistente Ventas	Asistente	S/930
Asistente Marketing	Asistente	S/930
Asistente de Logística 01	Asistente	S/930
Asistente de Logística 02	Motorizado	S/930

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe mencionar que en la definición de la escala salarial se ha considerado el mercado, estando en línea con nuestro objetivo de retención de empleados para reducir la tasa de rotación que finalmente se traduce en pérdida de conocimiento del negocio afectando nuestro nivel de servicio.

Por otro lado, al tener más tiempo laborando a un colaborador dentro del negocio se rentabiliza aún más la inversión realizada en términos de costos de reclutamiento y capacitación. Finalmente, adicional al sueldo establecido se cumplirá con todos los beneficios de ley que rigen a las pequeñas y microempresas en el Perú.

### 9.3.4 Planificación de necesidades de personal

Las necesidades del personal para la tienda virtual se han estimado en función de la demanda proyectada, el nivel de calidad que se quiere brindar a nuestros clientes, sin dejar de lado la optimización presupuestaria. En la Tabla 9.2 se muestra la planificación de necesidades de personal para la tienda virtual:

**Tabla 9.2 Necesidades de personal para el negocio**

Cargo	Denominación del Puesto	Funciones		Conocimiento	Experiencia	Condiciones de Trabajo	Cantidad
		Básicas	Específicas				
Jefatura de Administración y Finanzas	Administrador	Velar por cuidado de los activos	Gestionar el resultado económico	Finanzas	03 años	T. Completo	1
Jefatura de Logística	Jefe de Logística	Compras Inventario	Distribución y entrega prod.	Manejo de Inventarios	02 años	T. Completo	1
Jefatura de Comercial y MK	Jefe Comercial	Ventas	Marketing	Marketing	02 años	T. Completo	1
Asistente Ventas	Asistente	Ventas	Marketing	Marketing	01 año	T. Completo	1
Asistente Marketing	Asistente	C. Manager	Marketing	Redes Sociales	01 año	T. Completo	1
Asistente de Logística 01	Asistente	Manejo Inventario	Kardex	Kardex	01 año	T. Completo	1
Asistente de Logística 02	Motorizado				01 año	T. Completo	1

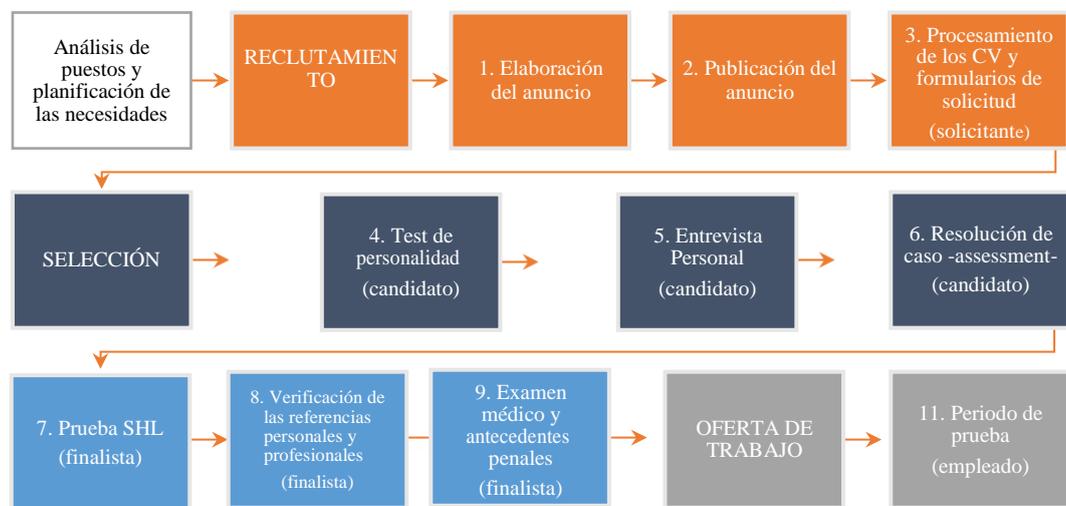
Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe mencionar que evitamos que los colaboradores realicen horas extras para preservar su vida personal y bienestar, asegurando de esta manera su mejor disposición para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes.

#### 9.4 Plan de Reclutamiento y Selección

En el Gráfico 9.3 se presenta el proceso de reclutamiento y selección de personal definido:

**Gráfico 9.3 Proceso de reclutamiento y selección de personal**



Elaboración: Autores de esta tesis

##### 9.4.1 Reclutamiento

Se compone de tres (3) pasos fundamentales:

- Primer Paso - Elaboración del anuncio; este está compuesto por el área al que pertenecería, a qué puesto le reporta, con qué áreas se relaciona, las principales funciones, las expectativas respecto a conocimientos, habilidades y cualidades personales. Así mismo, se detalla la fecha límite de postulación y el horario de trabajo.
- Segundo paso - Publicación del anuncio; vía LinkedIn (fuente externa)
- Tercer Paso - Procesamiento de los CV; así como los formularios de solicitud a cargo del Gerente General.

##### 9.4.2 Selección

Se compone de tres (3) pasos fundamentales:

- Primer Paso - Test de personalidad; este test nos ayuda a predecir, en alguna manera, el comportamiento y los estilos de trabajo de los futuros colaboradores. El objetivo de realizar esta prueba es que nos permite disminuir la posibilidad de error en el proceso de reclutamiento de un nuevo candidato. El test de personalidad nos permite medir el comportamiento en los siguientes aspectos: interacción social, estabilidad emocional, apertura mental, rasgos temperamentales, motivaciones, intereses y actitudes.
- Segundo Paso - Entrevista Personal; realizada por el Gerente General junto con quien será el jefe directo del candidato. Esta entrevista tiene una duración de 1 hora y en ella se tocan temas relacionados a la vida profesional y personal del candidato, como su forma de trabajo y qué tan alineado está con los valores y cultura de la empresa.
- Tercer Paso - Resolución de caso – assessment; se le da un caso de negocio para que pueda resolver con el objetivo de entender su capacidad crítica, analítica, criterio y creatividad. La resolución toma 45 minutos, una vez desarrollado el caso se expone al Gerente General y quien sería el jefe directo del candidato.

El Gerente General y jefe directo del candidato se reúnen para revisar los resultados del test de personalidad, entrevista personal y resolución de caso; toman una decisión en conjunto para seleccionar al finalista (máximo 3 finalistas), y se inician los últimos pasos para cerrar el proceso. La prueba SHL (razonamiento verbal, matemático e inductivo) se aplica sólo a finalistas y el resultado debe ser 6/7 puntos.

#### **9.4.3 Plan de inducción**

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a Baby2go, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esta organización, es conveniente llevar a cabo un Plan de Inducción. Este proceso nos permitirá conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización con la finalidad de motivar y retener a los empleados el mayor tiempo posible.

En el proceso de inducción de personal los nuevos empleados no trabajaran durante sus primeras semanas, de esta forma se busca un proceso *on boarding* intenso y completo durante sus cinco, quince o treinta días de acuerdo con el puesto de trabajo a ocupar.

Desde el primer momento se busca establecer una conexión directa con el gerente o jefes de área, quienes son los que cumplen un rol muy importante en todo el proceso de inducción. Además, a los recién llegados se le asigna un compañero que les ayudara a resolver cualquier duda y a darles una imagen más informal de la empresa.

En los días asignados para la inducción se proporcionará toda la información que necesitan sobre la historia de la empresa, el funcionamiento de los distintos departamentos, los proyectos en marcha, la cultura empresarial y los beneficios al trabajar en Baby2go.

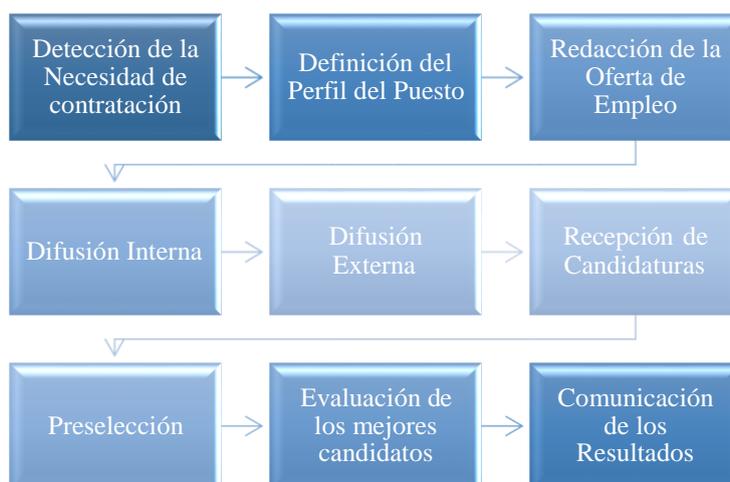
Por último, dos meses después de haber entrado a la empresa, a los nuevos trabajadores se les pide un feedback para mejorar la experiencia de la inducción. De esta forma se mantiene actualizado el proceso de inducción según los cambios que se realicen en la empresa.

En el Anexo 9.4 se muestra el plan de inducción detallado con áreas y responsables a cargo de cada etapa del mismo.

#### **9.4.4 Plan de promoción laboral**

La promoción de personal se considera dentro de la organización como un posible resultado de la selección de personal sin que exista un propósito previo. Es decir, se parte del establecimiento de un proceso de selección de personal objetivo y no discriminatorio que debe realizarse para cualquier puesto vacante. A la hora de realizar dicha selección se considera prioritario, de cara a aumentar la satisfacción de la clientela interna, el abrir en primer lugar el proceso de selección al personal de la empresa. Si alguna de las personas de la plantilla es seleccionada una vez realizadas las distintas pruebas, el cambio de puesto en la organización puede dar lugar en algunos casos a una promoción (si el nuevo puesto supone una mayor responsabilidad, salario o mejora en la categoría profesional), o simplemente a un cambio de puesto o movilidad horizontal. El flujograma del proceso de promoción laboral se muestra en el Gráfico 9.4.

**Gráfico 9.4 Flujograma de promoción**



Elaboración: Autores de esta tesis

Se debe considerar que la selección de los postulantes dependerá únicamente del gerente general y de su jefe directo, cuando la tienda virtual ya se encuentre en marcha, tomando también como factor en la decisión la opinión o recomendación de los propios empleados que ya tendrán experiencia en el negocio y por lo tanto una visión más realista de sus actividades diarias, funciones y compromisos.

#### **9.4.5 Proceso de evaluación de desempeño**

Es muy importante para nosotros diagnosticar el nivel de competencia de los trabajadores desde el cumplimiento de metas, productividad, actitud hasta el comportamiento en general, y a partir de ello, tomar las medidas oportunas para la mejora y desarrollo de sus potencialidades.

El proceso de evaluación del personal se realizará a 360° como un proceso sistemático y periódico para medir la eficacia y eficiencia en la ejecución de las tareas de la empresa.

Estamos convencidos que la evaluación 360° nos otorga una mayor coherencia y consistencia a la evaluación del trabajador por que implica las diversas perspectivas de las personas evaluadas y nos ayuda a establecer indicadores más justos y reales, así como sus puntuaciones respectivas.

Es importante notar que el sistema de sueldo que planteamos no se basa en el rendimiento individual. De hecho, no se quiere presionar a los empleados solo se trata de la búsqueda constante de la mejora de calidad del servicio que brindamos.

El Gerente General es el responsable del proceso de evaluación y del resultado de los mismos, así como de iniciar las investigaciones de las causas de los problemas de rendimiento, e identificar si se trata de un tema de falta de recursos, motivación/esfuerzo, o de un factor situacional

En el Anexo 9.5. se detalla los indicadores de recursos humanos utilizados para cada puesto con sus respectivas ponderaciones.

#### **9.4.6 Proceso de retención de personal**

Se ofrecen todos los beneficios de ley según el régimen de MYPES, además, brindamos buenas condiciones laborales con toda la infraestructura y equipos para que nuestros colaboradores puedan llevar a cabo sus tareas.

Además de los factores higiénicos previamente mencionados, la empresa se centra en desarrollar los factores motivacionales. Hackman y Oldham (1980) indica que las condiciones laborales que permiten lograr una alta motivación interna en los trabajadores, lo que llaman el Potencial Motivacional del Puesto (MPS), depende de fomentar:

- Aceptación e integración social
- Reconocimiento social
- Autoestima
- Autodesarrollo
- Autonomía
- Seguridad

Tomando en cuenta esto, para retener al personal se proponen las siguientes prácticas dentro de la organización:

- *Check Point*: son espacios con diferentes personas con las que trabajamos (con personas de distintos niveles jerárquicos y del mismo u otros equipos) para: dar y recibir feedback, reconocer, definir y conversar acerca del avance de desafíos,

fortalecer plan de entrenamiento y aprendizaje. De esta manera se fomenta el diálogo y el desarrollo de una relación más horizontal entre todos los colaboradores.

- El equipo del mes: basados en los resultados y rendimiento por área se premia al equipo que cumple los objetivos mensuales; se le entrega a cada integrante un vale de consumo.
- Desafíos Inter equipos: cada trimestre el Gerente General se reúne con un integrante de cada área (se seleccionan de manera aleatoria) para conocer las barreras o dificultades que han encontrado en su trabajo diario. Con esa información se construyen un máximo de desafíos que se deben resolver en equipos inter-áreas y se ven los resultados al finalizar el segundo trimestre. Con esta iniciativa se motiva a los equipos a trabajar de manera autónoma en búsqueda de las mejoras internas.

## **9.5 Tipos de contratos a utilizar**

Se inscribirá a la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), creada para un reducido número de socios, en este caso los socios serán los 4 accionistas, quienes tendrán a cargo el negocio, participando activamente en la administración y gestión. Al no contar con un directorio, las atribuciones de representación legal y de gestión recaen en el gerente general, quien liderará la empresa. (Gestión, 2019)

El capital estará dividido en acciones y los accionistas aportarán dinero en efectivo y/o bienes.

De acuerdo al Texto Único Ordenado del decreto legislativo 728 (aprobado por el Decreto Supremo 00397-TR), se utilizará el contrato a plazo fijo. (Gestión, 2018)

## **9.6 Actividades para la implementación de la empresa**

### **9.6.1 Constitución de la empresa**

Tal como se mencionó en el punto 9.5, la empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada, con el nombre Baby2Go S.A.C.

Los trámites, así como sus costos se detallan en la Tabla 9.3.

**Tabla 9.3 Trámites para la constitución de la empresa**

Trámite	Entidad	Costo S/ (incluido IGV)
Búsqueda de Reserva del Nombre	SUNARP	50.00
Mínuta de Constitución	Notaría y SUNARP	260.00
Escritura Pública	Notaría	180.00
Inscripción en Registro Único de Contribuyentes	SUNAT	0
Licencia Municipal y Certificado de Defensa Civil	Municipalidad Surquillo	504.00
<b>Total</b>		<b>994.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 9.7 Conclusiones

- La estrategia para la gestión de los recursos humanos en la tienda virtual para bebés se basa principalmente en vincular los valores definidos a los empleados, que los conozcan y los practiquen en su día a día, sintiéndose parte de un gran equipo de trabajo y que finalmente esto se vea reflejado en el nivel de atención hacia los clientes.
- El capital humano, a pesar de ser muy reducido en este tipo de negocios online, representan un punto importante de diferencia con la competencia, sobre todo los colaboradores del equipo que tienen contacto directo con el cliente.
- Con la finalidad de reforzar la vinculación mencionada en el primer punto, se ha reforzado la dirección de los recursos humanos realizando un análisis de puestos, planificando las necesidades de personal, definiendo un proceso de reclutamiento y selección, así como una política de evaluación de desempeño y retención del personal.
- Las políticas y procedimiento definidos en este capítulo permitirán que en la tienda virtual para bebés trabajen colaboradores comprometidos, con habilidades y conductas que se requieren para alcanzan los objetivos estratégicos del negocio.

## **10. CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se establecerán todas las políticas y procesos de operaciones que harán realidad la promesa de valor ofrecida al cliente, y que también respaldarán el Plan Estratégico y el Plan de Marketing. Dentro de este capítulo, se encontrará primero los objetivos y estrategia de operaciones, proceso y protocolo de servicio, infraestructura y equipamiento requerido, política de calidad, proceso de compras y abastecimiento, para finalmente definir los indicadores de gestión del negocio.

### **10.1 Objetivos de operaciones**

Hacer viable una entrega de servicio a través de la tienda virtual para bebés, ya sea por la modalidad de compra por suscripción o compra regular, en Lima Metropolitana – Zona 7, con el fin asegurar cubrir los beneficios ofrecidos y valorados por los clientes del mercado objetivo, asegurando una óptima cadena de valor.

### **10.2 Estrategia de operaciones**

El diseño de las operaciones de la empresa seguirá una estrategia enfocada a entregar un servicio de máxima calidad, pero sin descuidar la productividad (eficiencia operativa). Se debe considerar que la calidad y la productividad son elementos igualmente importantes para la creación de valor, tanto para clientes como para la empresa, nuestra estrategia se basa en esta premisa. La integración adecuada de los programas de mejora de calidad y la productividad darán como resultado importante un incremento en el valor percibido por el cliente, lo cual terminará impactando positivamente en la rentabilidad de la empresa a largo plazo (Lovelock, 2011).

En base a lo anterior expuesto, se han tomado las siguientes decisiones estratégicas respecto a las directrices que guían el diseño de las operaciones del negocio:

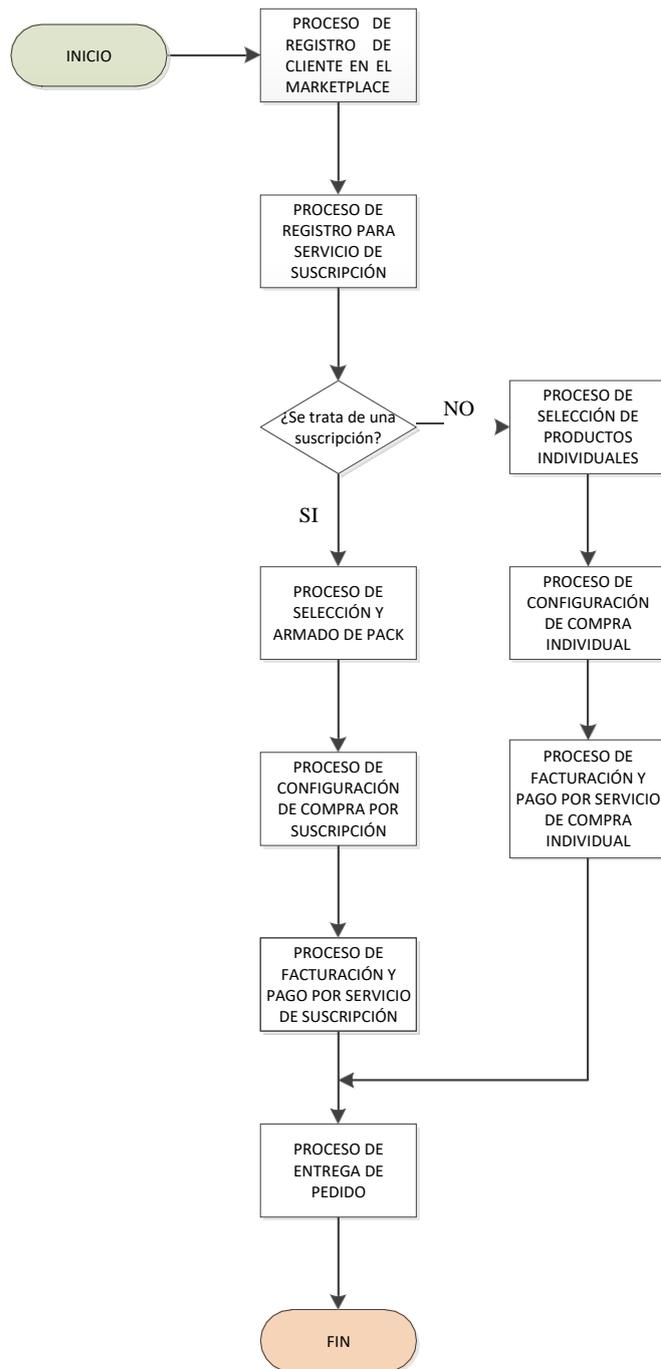
- Alta calidad en la entrega del servicio.
- Información total al cliente.
- Facilidad de uso del servicio y procesos ágiles.
- Uso intensivo de las tecnologías de la información.
- Flexibilidad a requerimientos express.
- Respuesta rápida y certera a consultas.

- Reducción de costos no deseados.

### 10.3 Proceso de operaciones

En el Gráfico 10.1 se muestra el mapa de procesos de alto nivel establecido para la tienda virtual para bebés:

**Gráfico 10.1 Mapa de proceso de alto nivel de la tienda virtual**



Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se detallan los procesos de negocio definidos en el gráfico anterior.

### **10.3.1 Proceso de registro de cliente en la tienda virtual**

En esta etapa, el cliente tiene dos opciones:

- Si ingresa por primera vez a nuestra tienda virtual deberá registrarse completando un formulario con sus datos personales: nombres completos y correo electrónico.
- La segunda opción es si ya está registrado, deberá iniciar sesión para continuar con el proceso de compra.

### **10.3.2 Proceso de registro para servicio de suscripción**

En esta etapa, el usuario debe completar la siguiente información:

- Datos personales.
- Datos de envío (delivery) y facturación.
- Rangos de horario de entrega del delivery.

Además, el usuario dispondrá de la siguiente información:

- El estado de sus pedidos y un historial de compras realizadas (“Mis compras”).
- Suscripción o baja de newsletters u otros boletines informativos.

### **10.3.3 Proceso de selección y armado de pack**

Considerar que este paso del proceso es siempre y cuando el cliente haya elegido la opción de compra por suscripción. El cliente podrá visualizar las diversas marcas de productos disponibles en la tienda virtual para el rubro de pañales y toallitas húmedas, de las cuales deberá escoger las de su mayor agrado e indicar la cantidad que deseará recibir cada vez que le hagamos efectivo el envío de su pedido.

### **10.3.4 Proceso de configuración de compra por suscripción**

El cliente tendrá la opción de configurar a detalle la compra a realizar, donde deberá indicar: frecuencia del pedido, horario de recepción de pedido (en base a las bandas horarias establecidas por la tienda virtual), método de pago recurrente (Tarjeta de débito y/o crédito) para poder realizar el cobro automático sin necesidad de pedir en cada oportunidad la información del cliente. Cabe mencionar que el cliente tendrá la

opción de desafiliar su medio de pago en cualquier momento simplemente con ingresar a su perfil de usuario en la tienda virtual.

El objetivo de esta configuración única es justamente facilitarle la vida al cliente y que no se tenga que preocupar cada mes por la forma de pago para adquirir sus productos de siempre. Así mismo al final de cada transacción realizada con su tarjeta afiliada se le enviará un correo electrónico indicando el motivo del cargo, el monto y detalle de la compra, así como su comprobante electrónico, con la finalidad de evitar cobros indebidos o incorrectos. Considerar que cualquier observación sobre los cargos de las tarjetas afiliadas, el cliente tendrá toda la libertad de ponerse en contacto con la tienda virtual a través de la página web o correo electrónico para solucionar sus inquietudes.

Finalmente, se hace una revalidación antes del despacho de cada pedido por suscripción enviándole un mail 72 horas antes al cliente indicándole el detalle del pedido que recibirá: detalle y cantidad de cada producto, para que con un simple clic de su visto bueno para el despacho. Con esto dejamos la ventana abierta para que el cliente tenga la opción de modificar su pedido frecuente cada mes, o en el momento que el desee ingresando a la página web e ingresando su usuario. Con esto se busca reducir las incidencias de devoluciones o rechazos de pedidos en la puerta de los hogares.

### **10.3.5 Proceso de facturación y pago por servicio de suscripción**

Al implementar un comercio electrónico también se debe integrar la facturación electrónica para un proceso 100% automatizado, para lograr esto se necesita un plugin de facturación electrónica que sirva de puente entre la plataforma del e-commerce y la Sunat. La mejor opción que se ha evaluado para alcanzar este objetivo es utilizar los plugins de “Nube factura” (proveedor de servicio de facturación electrónica autorizado por la Sunat), dado que trabaja con diversos lenguajes de programación al menor costo del mercado.

Las partes involucradas en el proceso de facturación electrónica son:

**Emisor:** El emisor se encarga de preparar la factura, los datos que irán en esta y de ser enviada apropiadamente a las personas correspondientes. También se encarga de determinar los posibles métodos de pago y de monitorear el recibo que será archivado al final.

**El proveedor de servicios de facturación:** Es la persona o entidad que brinda los servicios de facturación electrónica y que está conectado con la Sunat. Aquí es donde se realizarán las transacciones de forma transparente y cumpliendo con todos los requisitos de seguridad.

**Sunat:** Es el organismo encargado de administrar los impuestos y recaudar los tributos de cada una de las empresas y personas en nuestro país.

**Comprador:** Son nuestros clientes quienes hacen el requerimiento de la factura/boleta y que deben recibirla al momento de realizar la transacción. Esta será archivada por ellos para administrar sus procesos contables.

El proceso de facturación es muy corto y sencillo, el cual se inicia una vez que los clientes suscritos terminan el proceso de selección de productos y llenado de formularios de información, luego deberá seleccionar el tipo de documento que desea (factura o boleta de venta), para finalmente proceder a la emisión del comprobante de pago electrónico al aceptar los cargos e impuestos añadidos. Por último, automáticamente le llegará a su correo electrónico el comprobante emitido para la validación y transparencia de la operación.

### **10.3.6 Proceso de selección de productos individuales**

En esta etapa del proceso el cliente inicia la búsqueda de los productos que desea adquirir, para ello, se facilitará la búsqueda del o los productos de interés; esta búsqueda no debe significarle un gran esfuerzo por lo que es necesario acotar y ordenar el portafolio de productos:

- Búsqueda general: permitir hacer búsquedas con palabras clave, puede ser una categoría, marca, entre otros.
- Filtrar por categoría: desarrollar un árbol de categorías que le permite, de manera fácil, llegar al producto de interés.
- Filtrar por atributos: esto quiere decir que el cliente puede hacer la búsqueda de productos bajo ciertas condiciones, como, por ejemplo, la marca, el precio, categoría de producto, entre otros.
- Ordenación: una vez acotado el listado/exposición de productos al máximo por los filtros mencionados previamente, sigue existiendo la posibilidad que el portafolio

de productos sea muy extenso. En este caso, se pueden desarrollar nuevos filtros, en función a los aprendizajes que se tengan de la navegación nuestros usuarios.

Luego de hacer la búsqueda general o filtrar por alguna característica de interés es importante que cada producto se exponga a través de una ficha de producto; la información que contendrá la ficha de cada producto será la siguiente:

- Nombre del producto.
- Marca.
- Descripción corta del producto.
- Fotos del producto (se podrá observar desde varios ángulos y se podrá hacer zoom).
- Precio (y en caso de promociones hacer dicha especificación).
- Stock (sólo se limita a mencionar si hay o no hay en stock –agotado-).
- Descripción de las características técnicas del producto.
- Breve explicación de este producto para el cliente (*call to action*).
- Categoría a la que pertenece el producto.
- Opiniones de los clientes (*reviews*) y las calificaciones que ha recibido el producto.
- Botón para compartir en redes sociales.
- Botón para confirmar elección, que direccionará el producto elegido a la canasta de compra.

Una vez seleccionados los productos de interés el cliente accederá a la canasta de compra, espacio en el que podrá visualizar el resumen de su potencial compra.

### **10.3.7 Proceso de configuración de compra individual**

- Canasta de compra

Una vez realizada la elección de productos, el cliente accede a la canasta de compra para visualizar el resumen de los productos seleccionados. De esta manera confirma visualmente que los productos que aparecen son los que quiere comprar; es fundamental que aparezca el precio de cada ítem, los afectos (IGV), el costo del delivery y el importe total de la compra.

El cliente en esta etapa puede eliminar fácil e intuitivamente los productos que ya no desea adquirir, así mismo, puede volver a la tienda virtual para ver otras opciones de productos que puede añadir a su canasta de compra.

- Dirección de envío

En este punto, si la persona ya está registrada aparece la dirección de envío de manera automática; si el cliente quiere ingresar otra dirección tiene la opción de hacerlo de manera fácil e intuitiva. Cabe resaltar que contemplamos sólo una opción de envío (delivery por moto).

Además, el cliente deberá elegir una opción de rango horario para la entrega; los rangos horarios que se ofrecen serán de un lapso de 3 horas cada uno.

### **10.3.8 Proceso de facturación y pago por servicio de compra individual**

- Forma de Pago

En este paso el cliente elegirá entre las diferentes opciones de pago disponibles, siendo éstas: débito, crédito o contra entrega. Para los pagos a través de tarjeta de débito o crédito aparecerán las opciones de empresas que procesan transacciones de compra (Visa y MasterCard) y el cliente deberá agregar el número de tarjeta, nombre completo del titular de tarjeta, fecha de vencimiento y el CVV de la tarjeta.

En la pantalla aparecerá el resumen final de su pedido, así como la dirección y horario de entrega seleccionado.

- Aceptación del pedido

Para completar el proceso de compra el cliente deberá aceptar la compra y con ello le llegará la confirmación de esta vía email. Esta confirmación y el estatus del pedido aparecerán en su perfil en el bloque “Mis Compras” (donde puede visualizar su historial de compras realizadas).

### **10.3.9 Proceso de entrega de pedido**

El pedido ya registrado en la tienda virtual pasa a una etapa de programación de despacho, proceso que es liderado por el Jefe de Logística, apoyado a su vez por el asistente de logística. Dentro de esta programación se tomará en cuenta la fecha de entrega y la banda horaria prevista por el cliente.

Una vez el pedido se encuentre bajo la responsabilidad del equipo de Logística se procede con el proceso de extracción de los productos de los anaqueles del almacén, apoyándose con los coches recolectores. Luego de contar con todos los productos

incluidos en el pedido, estos se llevan a la mesa de trabajo para proceder con su empaclado, y finalmente es entregado al asistente de logística para ejecutar la etapa del delivery.

El asistente de logística se encargará de transportar el pedido hasta la dirección indicada por el cliente dentro del proceso de compra. Cabe mencionar que un paso muy importante dentro del proceso de delivery es el envío de un correo electrónico informándole al cliente 24 horas antes de la llegada de su pedido los datos del asistente de logística que estará a cargo de su entrega: nombre completo, fotografía actualizada, número de documento de identidad, número celular y calificación histórica registrada por otros clientes, de ser el caso.

## 10.4 Base de operaciones

### 10.4.1 Ubicación geográfica de la base de operaciones

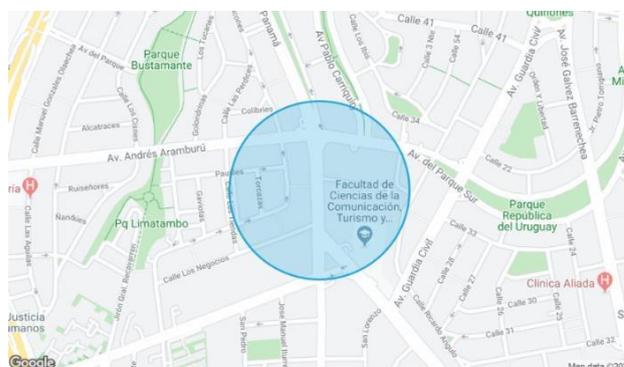
El local se ubicará en la Calle Los Paujiles N° 146, Distrito de Surquillo, Provincia y Departamento de Lima.

Esta ubicación se ha seleccionado por las siguientes razones:

- Zona intermedia de nuestros puntos de reparto – Zona 07 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina)
- Zona de alto tránsito y céntrica ha avenidas principales como Av. Del Parque Sur, Aramburú, Guardia Civil.
- Costo del alquiler.

El mapa de ubicación se muestra en el Gráfico 10.2:

**Gráfico 10.2 Ubicación geográfica del local**



Elaboración: Google Earth

#### 10.4.2 Diseño de la base de operaciones

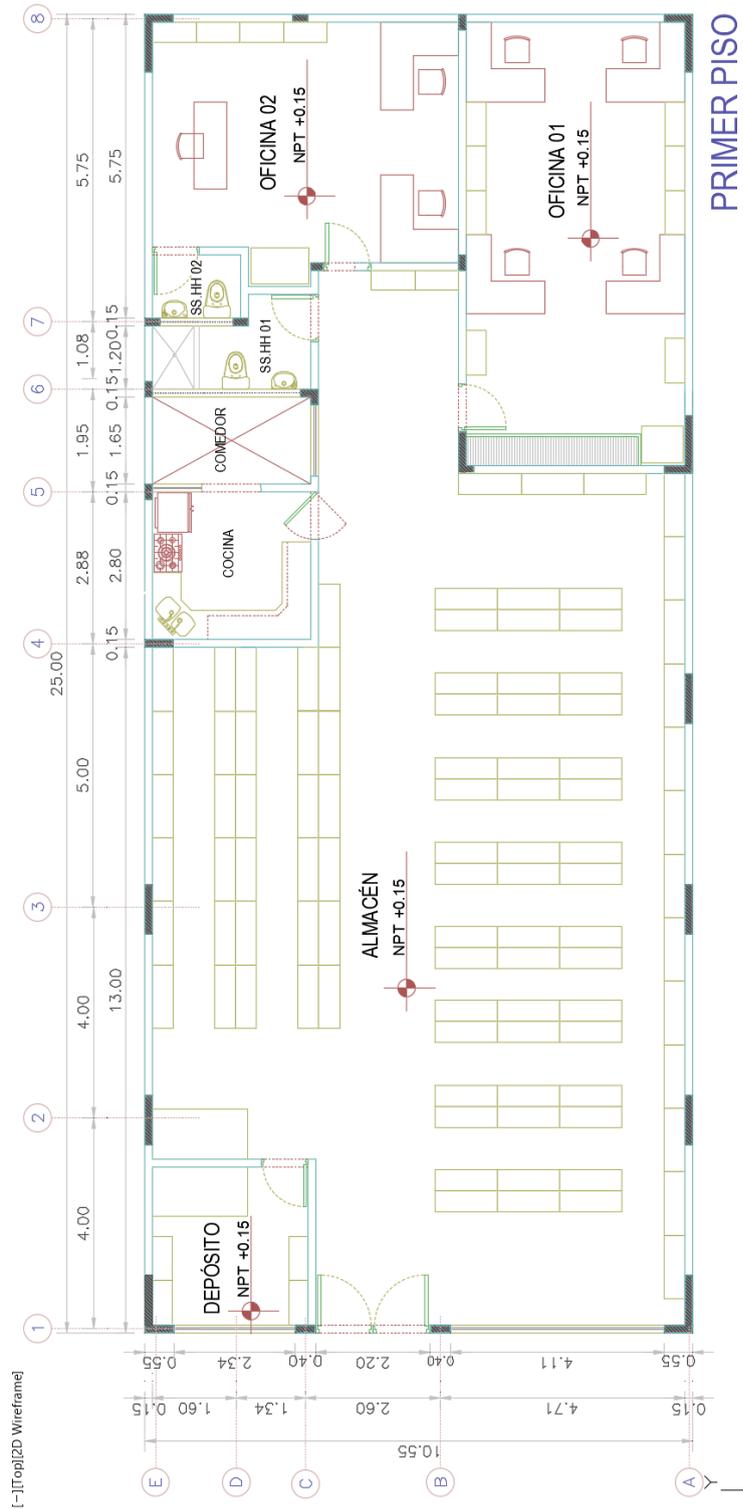
La propiedad cuenta con un área construida de aproximadamente 1055.00 m<sup>2</sup> distribuida en 04 niveles, pero nuestro negocio solo ocupará 263.75 m<sup>2</sup> correspondientes al primer nivel.

Los lotes colindantes son los siguientes:

- Con Calle Los Paujiles (frontis) : 10.55 m
- Con propiedad de terceros : 25.00 m
  
- Con propiedad de terceros : 25.00 m
- Con propiedad de terceros : 10.55 m
- Primer nivel (Nivel +-0.15): Con ingreso desde el exterior ubicamos los siguientes ambientes: depósito, kitchenette, comedor, 02 servicios higiénicos, 02 oficinas.

La cotización del alquiler se encuentra en el Anexo 10.3 y la distribución del espacio a alquilar dentro de la propiedad se puede visualizar en el Gráfico 10.3.

**Gráfico 10.3 Plano de distribución del local**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Las vías de acceso al local son pavimentadas y de fácil acceso. En el Gráfico 10.4 se muestran imágenes del local elegido para desarrollar nuestro negocio:

**Gráfico 10.4 Vistas interiores del local**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.5 Equipamiento requerido

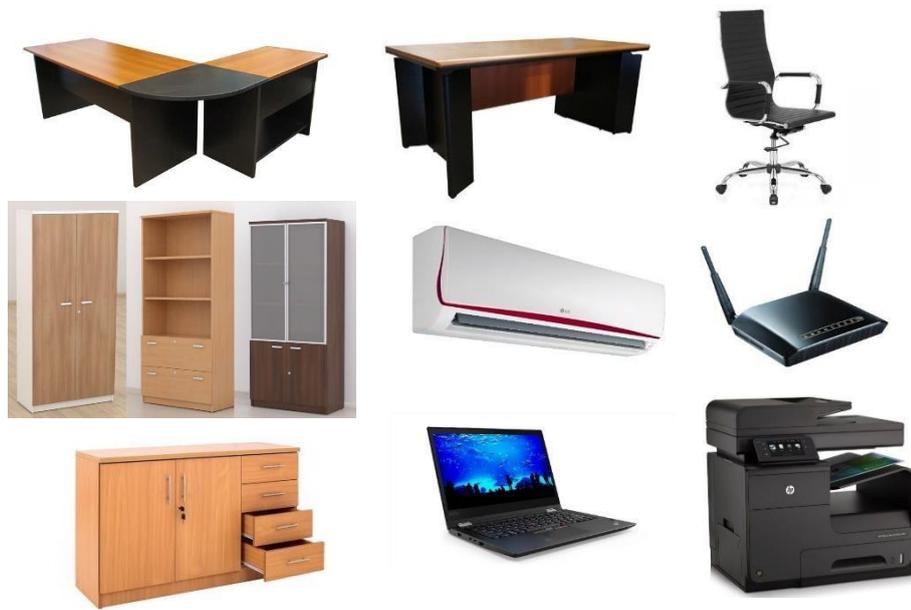
A continuación, se muestra el equipamiento requerido para cada una de las áreas que componen nuestro local de operaciones de la tienda virtual. (Ver Tablas 10.1 al 10.4 y Gráficos 10.5 al 10.8). Así mismo se levantaron cotizaciones del equipamiento requerido, y algunos equipamientos más ligeros se tomaron precios de referencia de páginas conocidas. El detalle se encuentra en los Anexos del 10.4 al 10.8.

**Tabla 10.1 Equipamiento para oficinas administrativas**

	<b>Equipamiento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Oficinas administrativas</b>	Escritorio esquinero	6
	Escritorio recto	1
	Sillas ergonómicas	7
	Lockers	10
	Impresoras	2
	Mesas auxiliares	2
	Modem de internet	1
	Laptop Lenovo T480	7
	Aire acondicionado	2

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Gráfico 10.5 Equipamiento para oficinas administrativas



Elaboración: Autores de esta tesis.

### Tabla 10.2 Equipamiento para el almacén

	Equipamiento	Cantidad
<b>Almacen</b>	Racks	64
	Mesa de trabajo	2
	Carrito de trabajo	1
	Ventiladores industriales	6
	Materiales de limpieza	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Gráfico 10.6 Equipamiento para el almacén



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 10.3 Equipamiento de seguridad**

	<b>Equipamiento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Equipamiento de seguridad</b>	Extintores portátiles	2
	Extintor de pared	1
	Botiquin	2
	Luces de emergencia	10
	Guantes de seguridad	4

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Gráfico 10.7 Equipamiento de seguridad**



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 10.4 Equipamiento para el kitchenette**

	<b>Equipamiento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Kitchenette</b>	Horno microondas	1
	Cafetera	1
	Hervidor de agua	1
	Dispensador de agua	1
	Vajilla	2
	Refrigeradora	1
	Mesa de comedor	1
	Sillas de comedor	6

Elaboración: Autores de esta tesis

**Gráfico 10.8 Equipamiento para el kitchenette**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 10.5 Equipamiento para Reparto de Productos**

	<b>Equipamiento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Servicio Delivery</b>	Moto Lineal Pistera Nexus	2
	Caja de Reparto	2

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Gráfico 10.9 Moto lineal pistera Nexus + Caja de reparto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 10.6 Materiales requeridos al año para el proceso de empaque de Productos**

<b>Empaques</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Caja de cartón	8.8	millares de cajas
Bolsas biodegradables	22.6	millares de bolsas
Cinta adhesiva	313.1	rollos de cinta

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Gráfico 10.10 Materiales de empaque**



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 10.6 Plan de Abastecimiento

### 10.6.1 Aprovisionamiento

El abastecimiento o surtido de los productos al almacén estará a cargo de la jefatura de logística, con aprobación de compras por parte del Gerente general. La tienda virtual con el fin de mantener estándares de calidad y asegurar un correcto nivel de servicio a sus clientes definirá un stock de seguridad para cada producto del portafolio ofrecido, considerando cinco factores relevantes para su cálculo: demanda promedio, desviación estándar de la demanda, lead time, desviación estándar del lead time y el coeficiente de nivel de servicio que se desee ofrecer a los clientes.

El procedimiento de abastecimiento al inicio de las operaciones se gestionará por el 100% del stock de seguridad definido para cada producto con la finalidad de cubrir las variabilidades de la venta y asegurar un nivel de servicio óptimo a los clientes. Luego de ello, se tendrá un procedimiento cíclico de reabastecimiento del inventario conforme se vayan ejecutando las ventas y el stock vaya disminuyendo.

El procedimiento de reabastecimiento iniciará con una revisión quincenal del inventario en almacén para determinar a través de un kardex en Excel los volúmenes de compra a solicitar a los proveedores. Hay que considerar que la información más relevante del kardex es: inventario inicial, stock despachado para venta, merma de stock, ingresos programados de mercadería por parte de los proveedores, e inventario final. Al día siguiente de la revisión, se emitirá la orden de compra a cargo del jefe de logística con la validación del gerente general, teniendo como lead time de reposición de 2 a 3 días útiles luego de la entrega de la orden de compra al proveedor. Al cuarto día, el asistente de logística de turno recepcionará las entregas de los proveedores en el almacén, revisando cada ingreso físico, almacenando correctamente la mercadería y contabilizando el inventario en el kardex. Dentro de este procedimiento se asegura que la mercadería recepcionada sea la exactamente solicitada en la orden de compra, en cantidad y especificaciones, y además se verifica la calidad de los productos de forma visual, observando que no hayan sido vulnerados los precintos de seguridad, además de que las bolsas y cajas se encuentren correctamente selladas.

Por lo tanto, se define que la empresa tiene como política de compras renovar stock cada 10 días. Esto basado en una previa segmentación del portafolio de productos a ofrecer en la tienda virtual, siendo los productos con mayor stock de seguridad los correspondientes al portafolio de compra regular ya que son los que presentan mayor variabilidad en la venta. La política de pago es al contado, debido a que los proveedores de estos productos trabajan regularmente bajo este esquema.

De tal manera el ciclo de caja es de 10 días. Además, se ha considerado tener un stock de seguridad de 15 días promedio, esto con el fin de cubrirnos ante cualquier eventualidad que se pueda presentar en el negocio.

La ventaja de contar con un stock de seguridad es que permitirá tener un inventario de productos que nos ayude a cubrir ciertas desviaciones de la demanda, o crecimientos de venta no planificados.

Cabe mencionar que todos los productos serán almacenados en el almacén central de la tienda virtual y la responsabilidad de llevar el kardex de inventario es el asistente logístico, con una supervisión periódica mensual a cargo del Jefe de Logística.

Parte importante de este negocio es tener disponible el producto exacto que requiere el cliente, en el momento adecuado, es por ello que la política de aprovisionamiento cobra mayor importancia. Finalmente, un punto adicional es la dependencia a los proveedores, por ello se prioriza tener más de un proveedor para un mismo producto con la finalidad de no correr riesgos en el proceso de reabastecimiento.

### **10.6.2 Proveedores**

Se puede decir que uno de los “aliados” más importantes de una tienda virtual o empresa son sus proveedores, pues en gran medida el éxito del negocio puede depender de ellos. Contar con buenos proveedores no solo significa tener productos de calidad sino también precios bajos y/o competitivos.

En el mercado actual el departamento de logística o compras debe buscar un equilibrio entre calidad, precio y ubicación de los almacenes del proveedor. Es fundamental tener la mayor información posible de los proveedores para realizar una evaluación de acuerdo con los criterios de cada empresa y que estos sean los más convenientes.

El proceso de selección de proveedores para Baby2go será como se describe a continuación:

#### **Búsqueda de proveedores**

Es el paso que toma más tiempo en el proceso de la evaluación. Esto se debe a toda la búsqueda y recolección de la información acerca del proveedor (años de experiencia, clientes actuales y anteriores, entre otros). Las fuentes más comunes para referencias de proveedores son:

- Recomendaciones: colegas que refieran a proveedores con los cuales hayan trabajado siendo la experiencia positiva o no. De esa forma también se pueden ir descartando posibilidades.
- Competencia: investigar cuáles son los proveedores de nuestra competencia.

- Internet: este medio es importante para encontrar nuevos proveedores o nuevas empresas. Asimismo, brinda la posibilidad de tener referencias por parte de sus clientes.

### **Criterios de Selección:**

Los más importantes de acuerdo a las políticas de la empresa son:

- Precio
- Calidad
- Plazo de entrega
- Ubicación de los almacenes
- Formas de pago.

### **Evaluación de Proveedores**

Se realizará un cuadro comparativo en el cual se detallen las ventajas y/o desventajas de trabajar con cada uno de ellos.

### **Selección de proveedores**

Luego de la aplicación de los pasos ya mencionados puede concluirse cuál es el proveedor más conveniente. Es recomendable tener un abanico de proveedores ya que la competencia siempre estará ofreciendo nuevas ofertas y mejores precios.

## **10.7 Descripción funcional y técnica de la tienda virtual**

En la actualidad queda demostrado que la incorporación de un sitio web en un negocio se relaciona positivamente con el éxito de este y el incremento de ventas, por lo que su importancia es bastante alta hoy en día (Cifuentes, 2017).

La tienda virtual para bebés está basada principalmente en tecnologías de la información, pues se requiere desarrollar e implementar una página web que tenga la flexibilidad de ser vista desde cualquier dispositivo para lograr mayor penetración en el mercado objetivo. Es por ello por lo que se toma la decisión de diseñar una página web responsive.

Una página web responsive tiene un diseño web multidispositivo, es decir, es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice. Para que la web sea adaptable se debe asegurar una estructura flexible.

En la tabla 10.7 se muestra los beneficios y contras del uso de una solución tecnológica como la página web responsive, y en el gráfico 10.11 su versatilidad en diseño.

**Tabla 10.7 Uso de página web responsive**

Uso de página web responsive	
Beneficios	Contras
Reducción de costos. Utilizando sólo una solución tecnológica cubres la necesidad de una página web y una aplicación móvil.	Mejor rendimiento de una aplicación móvil, pues está diseñada en base a los recursos de un dispositivo de manera más intuitiva y optima.
Diseño amoldable a diferentes dispositivos electrónicos, brindando mayor oportunidad de exposición con potenciales clientes.	-
Es posible tener mayores estadísticas sobre el comportamiento de tu negocio como, por ejemplo: cantidad de visitas, errores en el carrito de compra, origen de tráfico, etc.	-
Mejor exposición en búsquedas dentro del mundo web.	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Gráfico 10.11 Diseño de una web responsive**



Fuente: Digival.es

### **10.7.1 Plataforma web responsive**

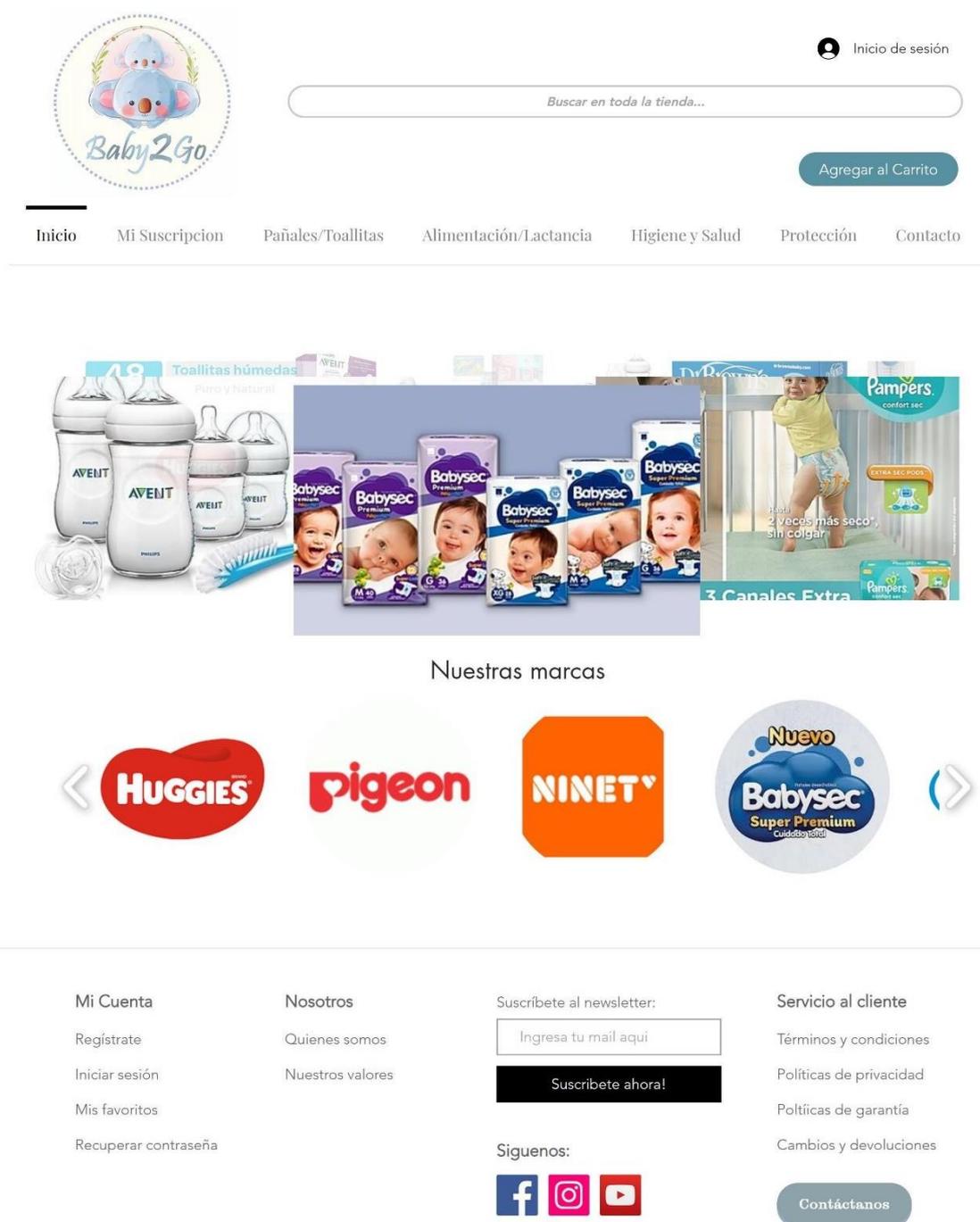
La plataforma web responsive de Baby2Go permite adaptarse a diferentes formatos de tamaño de pantalla, donde el cliente podrá visualizar sin inconvenientes la carga de imágenes y las diferentes funcionalidades de la plataforma, el usuario tendrá cuatro formas de acceso: registrándose por primera vez, ingresando con un mail ya registrado previamente, a través de su cuenta de Facebook o a través del acceso rápido de Google+.

El cliente usuario tiene un espacio de perfil donde podrá ingresar su dirección de entrega, número de teléfono y su tarjeta de crédito o débito, por única vez. Además, podrá visualizar su historial de compras, tendrá acceso a personalizar su perfil de usuario (Nombre/Apodo, Foto personal, etc.) y finalmente tendrá la opción de cerrar su sesión en el momento que lo desee por medida de seguridad.

El cliente usuario tendrá la opción de visualizar los productos y ver el resumen de su pedido, donde se le solicitará la dirección de entrega, si esta no ha sido registrada previamente. Luego se solicitará fecha y hora, finalmente realizará el pago con la pasarela CULQUI. Después de realizar el pago se le enviará un mail con el detalle de su compra y adjunto el comprobante de pago electrónico.

En los gráficos 10.12 y 10.13 se muestran las pantallas de inicios de la plataforma web responsive, vista desde una PC o desde un dispositivo móvil. Los demás diseños de pantallas de la página web responsive se pueden observar en los Anexos 10.1 y 10.2.

Gráfico 10.12 Página Web Responsive - Página de inicio (Vista PC)



Elaboración: Autores de esta tesis.

Gráfico 10.13 Página Web Responsive - Página de inicio (Vista Dispositivo móvil)



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 10.7.2 Costos asociados a la tecnología de la información

Los proveedores tecnológicos con los que contará nuestra tienda virtual son los siguientes:

- Dominio

Elegir el dominio adecuado nos va a permitir que nos identifiquen en la red, a través del dominio nuestros clientes ingresarán a la web del negocio. Se muestran las cotizaciones revisadas en el Gráfico 10.14. El dominio elegido para nuestra tienda virtual ha sido: Baby2go.pe

**Gráfico 10.14 Dominios disponibles**

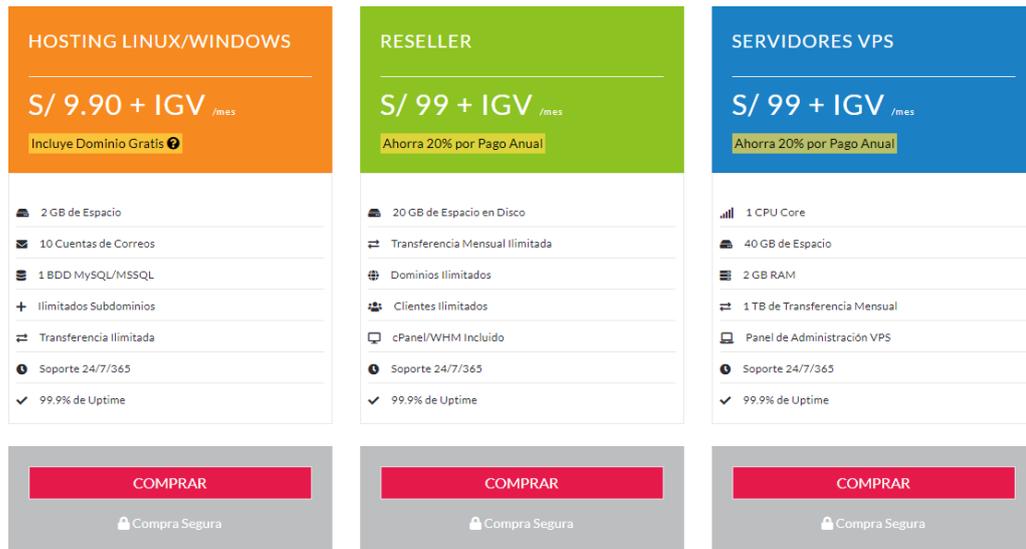
 <p><b>.cloud</b> Las empresas modernas se dirigen en la .cloud</p> <p>Comenzando en <b>S/.17.27*</b> era S/-.51.89*</p> <p>Verificar disponibilidad</p>	 <p><b>.pe</b> .pe significa Perú</p> <p>Comenzando en <b>S/.139.99</b> era S/-.279.99</p> <p>Verificar disponibilidad</p>	 <p><b>.city</b> Hábleles a los habitantes de .city en la web.</p> <p>Comenzando en <b>S/.27.66*</b> era S/-.96.88*</p> <p>Verificar disponibilidad</p>	 <p><b>.llc</b> Tu creaste la empresa, ahora compra el .llc</p> <p>Comenzando en <b>S/.138.42*</b></p> <p>Verificar disponibilidad</p>
---	---	--	---

Fuente: Godaddy.com

- Hosting

El hosting es un servicio en línea que nos va a permitir publicar nuestra web en Internet, mediante el alquiler de un espacio en un servidor para almacenar todos los datos y archivos que se han considerado necesarios para que nuestro sitio web funcione correctamente. (Hostinger, 2019). En el Gráfico 10.15 se observan los costos de hosting de diversos proveedores.

**Gráfico 10.15 Precios de hosting**



Fuente: Tecnoweb.net

En el gráfico 10.15 se muestra la empresa Tecnoweb brinda el servicio de hosting. El plan elegido para nuestra tienda virtual ha sido el que nos ofrece 20 Gigas de almacenamiento, espacio suficiente para la implementación de la primera etapa de nuestra tienda virtual, tiene un costo anual bajo, y en caso de requerir realizar un cambio se podrá realizar.

- **Desarrollo Web**

El desarrollo de la página y el sistema web son primordiales para obtener una adecuada interacción con el cliente y este pueda ver tutoriales sobre el cuidado de bebés, comprar productos o suscribirse a nuestro servicio. En este sentido nuestra web no debe ser sólo informativa, sino que además tiene que soportar las decisiones de los clientes.

La empresa consultora Condesi Perú, se encargará de desarrollar nuestra plataforma web responsive. En la Tabla 10.16 se muestran los precios por el desarrollo de nuestra web.

**Gráfico 10.16 Costos de la solución tecnológica**

Servicios	Costo Anual (S/)
Dominio.com	45.00
Hosting	350.00

Página Web +Sistema Web	2000.00
Costo Total	2395.00

Fuente: Condessi.pe

- Pasarela de pago

Mediante una pasarela de pago, autorizamos los pagos y proporcionamos una conexión segura entre nuestra tienda virtual y el comprador final.

La pasarela de pago que se utilizará es Culqi, por considerarla como una muy buena alternativa en el Perú, acepta la mayoría de las tarjetas de crédito y débito, siendo las más destacadas Visa, Mastercard, Diners Club, American Express, Cencosud, UnionPay, entre otras.

Respecto a la comisión, Culqi tiene un precio por transacción exitosa de todas las tarjetas de 4.20% + \$0.30 (más IGV). Para efectivo tiene una comisión de 3.99%, y por montos menores a S/113 solo se paga S/4.50, y el depósito del dinero se realiza diariamente con un retraso de cuatro días hábiles (Bsale,2020). Ver detalle en Gráfico 10.17.

**Gráfico 10.17 Precios de Culqi**



Fuente: Culqui.com

- VPS - Servidor privado virtual

El VPS es un servidor de hosting que además sirve para almacenar información y la base de datos. Es una buena alternativa y de menor costo si lo comparamos con contratar un hosting de mayor capacidad.

Tal como se mencionó anteriormente, debido a que es un plan de negocio que recién se está implementando en el primer año no necesitamos que nuestro VPS tenga

muchas funciones, motivo por el cual se eligió la opción 3 que nos ofrece las siguientes ventajas:

- Almacenar 1 base de datos
- Físicamente se ubica en Los Ángeles o Sao Paulo.
- Accesible precio anual, el cual puede irse migrando de acuerdo nuestro negocio vaya desarrollándose.
- Es respaldado por la Corporación Google.

**Gráfico 10.18 Cuadro comparativo Servicio VPS Cloud Google**

Estimate		
Compute Engine		
1 x database	1 x database	1 x base de datos
669.167 total hours per month	669.167 total hours per month	577.917 total hours per month
VM class: regular	VM class: regular	VM class: regular
Instance type: f1-micro	Instance type: g1-small	Instance type: f1-micro
Region: Los Angeles	Region: Los Angeles	Region: Los Angeles
	Total available local SSD space 1x375 GB	Ephemeral public IP 578 hours: USD 2.31
Sustained Use Discount: 27%	Sustained Use Discount: 27%	Sustained Use Discount: 22%
Effective Hourly Rate: USD 0.0066	Effective Hourly Rate: USD 0.072	Effective Hourly Rate: USD 0.0111
Estimated Component Cost: USD 4.43 per 1 month	Estimated Component Cost: USD 47.99 per 1 month	Estimated Component Cost: USD 6.41 per 1 month

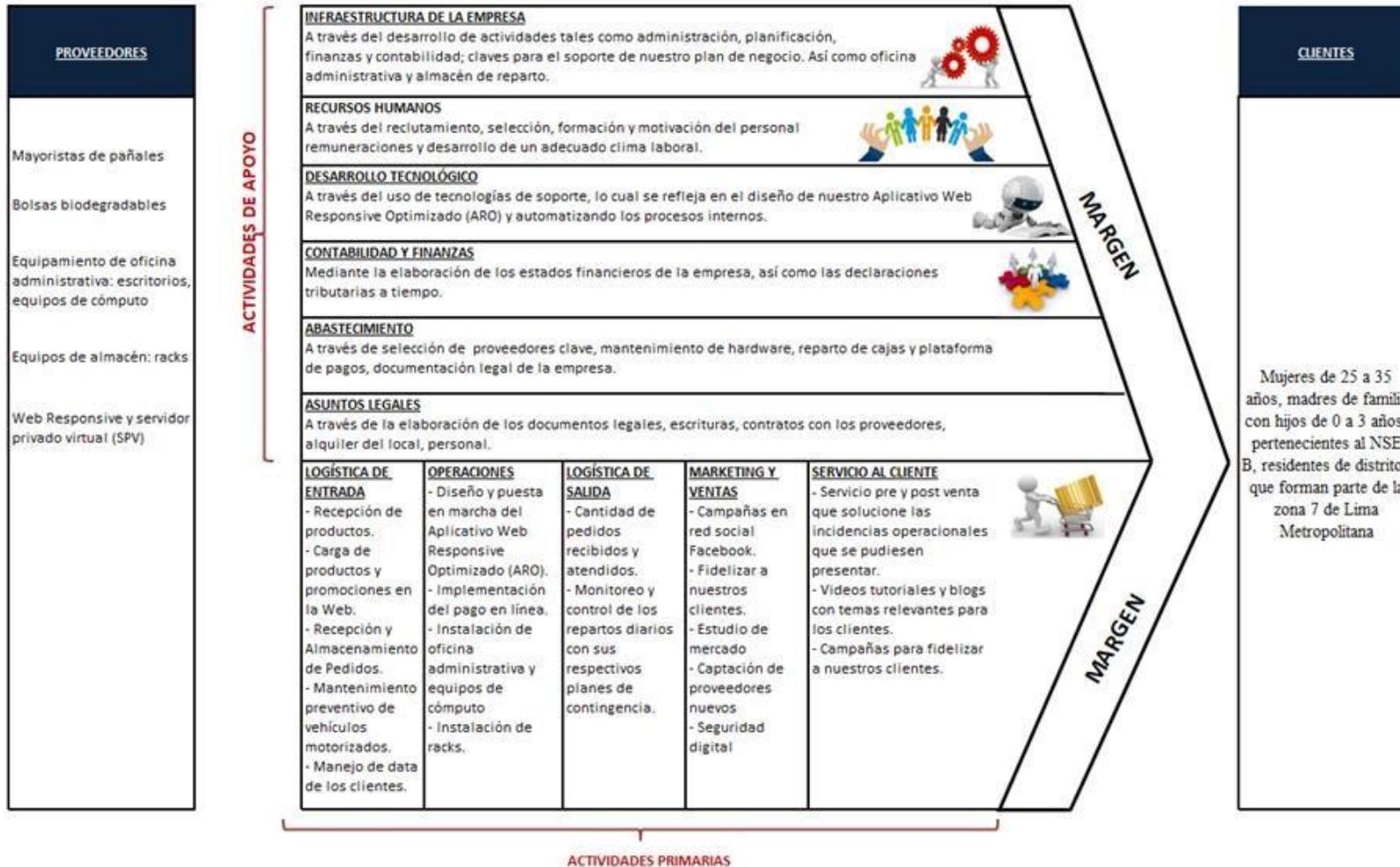
Fuente: Cloud Google

## 10.8 Cadena de valor

Michael Porter señala que la cadena de valor es un conjunto de actividades que son realizadas por una empresa para crear valor para sus clientes. La creación de valor crea un valor agregado que conduce a una ventaja competitiva. (Michael Porter, 1985).

En el Grafico 10.19 se presenta la cadena de valor de nuestra tienda virtual, en la cual se muestran los procesos que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades diarias, así como sus respectivas actividades de apoyo que sirven de base para las actividades primarias.

Gráfico 10.19 Cadena de valor



Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.9 Política de calidad

En esta sección se definirán las acciones de la Gestión de Calidad de nuestra tienda virtual, es decir qué se hará, cómo y quiénes son las personas encargadas de solucionar alguna queja o reclamo que se pudiese presentar.

### 10.9.1 Gestión de Quejas y Reclamos

El concepto de gestión de reclamos describe la forma cómo la empresa reacciona ante las quejas de los clientes. Estas quejas deben ser analizadas para que no se vuelvan a repetir, asimismo estas serán resueltas a la brevedad posible con el fin de reforzar la relación con el cliente y así se garantizará la calidad de nuestro servicio.

La gestión de reclamos se trata de saber cómo se reaccionará a las críticas a través del desarrollo de estrategias en las que se defina a quién serán dirigidos los reclamos y cómo estos serán resueltos.

### 10.9.2 Funcionamiento del Proceso de Gestión de quejas y reclamos:

Este proceso, tiene dos objetivos:

- **Satisfacción al cliente:** La gestión de los reclamos ha de resolver la insatisfacción del cliente y, reforzar el vínculo con nuestra tienda virtual.
- **Garantizar la calidad:** Gracias a la gestión de reclamos, el feedback del cliente llega al personal adecuado para mejorar el servicio ofrecido.

### 10.9.3 Pasos a seguir

En bases a los objetivos antes mencionados se ha definido el proceso y los pasos a seguir en la gestión de quejas y reclamos; para garantizar la calidad, satisfacción y mantener una buena relación con nuestros clientes.

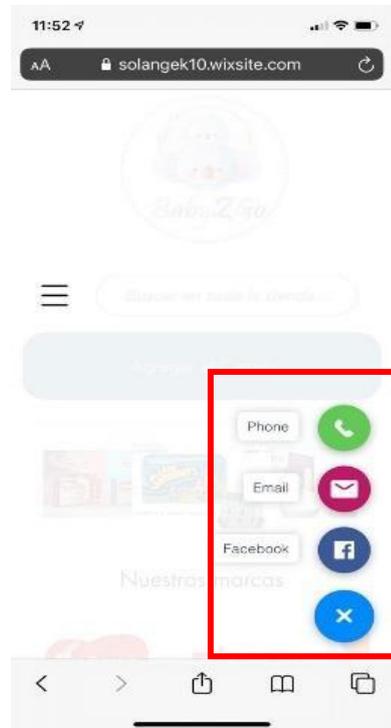
A continuación, se describe el proceso de quejas y reclamos:

- **Registro de quejas:** Si alguno de nuestros clientes tiene algún problema con el pedido recibido, se puede comunicar vía Facebook, central telefónica o correo electrónico con nuestro Community Manager. (Ver Gráfico 10.20)

Es importante poner a disposición de nuestros clientes estos canales para ser los primeros en enterarnos del problema presentado y evitar que nos califiquen de manera

negativa en nuestro Facebook, lo cual afecta nuestra imagen ante nuestros futuros clientes.

**Gráfico 10.20 Vista Dispositivo Móvil (Canales para quejas)**



Elaboración: Autores de esta tesis

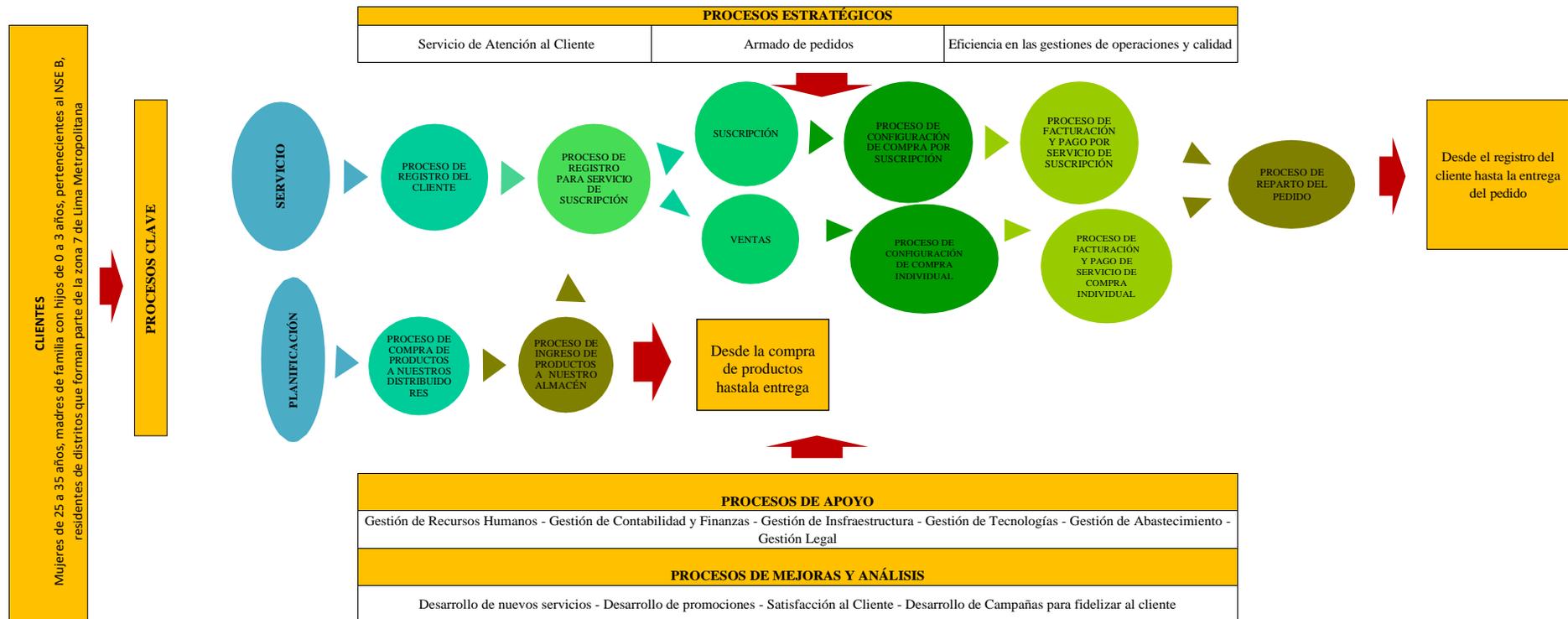
- **Atender de manera ágil el primer contacto:** El cliente tiene que sentir que se le está teniendo en cuenta al momento que nos está expresando su queja. Para esto, nuestro Community Manager está debidamente capacitado y sabe cómo recibir la crítica para transmitirle al cliente la seguridad de que su opinión es muy importante.
- **Resolver el problema presentado:** En caso nuestro cliente no reciba el producto en la fecha/hora pactada, cantidad de productos y/o incumplimiento en marca y tipo de productos solicitados en la suscripción o venta se comunicará con nuestro *Community Manager* a través de los canales antes mencionados, y este a su vez implementará nuestro Plan de Contingencias, el cual consiste en reportar el problema presentado a nuestra área de operaciones, quienes se encargarán de armar nuevamente el pedido y programar con nuestros asistentes de logística la entrega de este en un rango de 24 horas como máximo sin costo adicional, así como el recojo del pedido con problemas.

- **Acciones directas:** Estas acciones se centran en garantizar la satisfacción de nuestros clientes, reaccionando de manera inmediata a través del cambio del producto sin costo adicional.
- **Identificación del Problema Presentado:** Si se detecta que el problema presentado con el pedido ha sido por falla en la talla y/o marca, se procede a resolver de manera interna conversando con los encargados de armar el pedido para que estén más concentrados durante este proceso; pero si detecta que el problema ha sido por calidad del producto, es decir problemas de fábrica nuestro Community Manager se comunicará con el Área de Atención al Cliente de nuestro proveedor para resolver el problema suscitado.

## 10.10 Mapa de proceso

En la presente tesis se ha desarrollado un mapa de procesos, el cual consiste en un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de la tienda virtual en forma interrelacionada. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. (Conexión ESAN, 2016). Ver detalle en el Gráfico 9.21.

Gráfico 10.21 Mapa de Proceso



Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.11 Conclusiones

- La estrategia para la gestión de operaciones en la tienda virtual para bebés se enfoca principalmente entregar un servicio de máxima calidad, sin descuidar la productividad; debido a que la calidad y la productividad son elementos igualmente importantes para la creación de valor, tanto para clientes como para la empresa.
- Es importante definir la estrategia de operaciones a seguir para tomar las decisiones estratégicas más adecuadas que guíen el diseño de las operaciones del negocio, tales como alta calidad en la entrega del servicio, información total al cliente, facilidad de uso del servicio y procesos ágiles, uso intensivo de las tecnologías de la información, flexibilidad a requerimientos express, respuesta rápida y certera a consultas, reducción de costos no deseados, entre otras.
- La accesibilidad, ubicación del negocio y las características del espacio donde este se instale juegan un papel determinante, estableciendo de esta manera las posibilidades de éxito del negocio.
- La definición del mapa de procesos es clave porque permite definir las funciones principales de la empresa y relacionarlos con las personas encargadas de realizar estas tareas.
- Es importante que el negocio defina si manejará stock de seguridad por cada producto del portafolio ofrecido, así como la frecuencia de renovación de esta previa segmentación del portafolio de productos a ofrecer.
- Un aspecto muy importante son las alianzas que se realicen con los proveedores, pues en gran medida el éxito de los negocios depende de ellos. Contar con buenos proveedores no solo significa tener productos de calidad sino también precios bajos y/o competitivos, para ellos se debe buscar un equilibrio entre calidad, precio y ubicación de los almacenes del proveedor.
- La gestión de la demanda debe ser gestionada bajo la operatividad del negocio, es decir debe responder a los requerimientos de los clientes ya sea de manera predictiva permitiendo planificar las operaciones y por lo tanto atender los pedidos de los clientes o de manera reactiva, es decir respondiendo sólo a los requerimientos de estos.

- La correcta definición de la política de calidad ayudará a la empresa a dirigir y orientar mejor sus esfuerzos, ayudando al personal para que colaboren y trabajen por un mismo objetivo, el cual debe ser obtener la satisfacción del cliente.

## **11. CAPITULO XI. PLAN ECONOMICO FINANCIERO**

En el presente capítulo se desarrollará el análisis financiero del proyecto de negocio. Se determinará el nivel de inversión, la estructura de financiamiento y el cálculo de los ingresos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Asimismo, se determinará la metodología a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento requerida y realización del descuento del flujo de caja resultante. El siguiente paso será la evaluación de riesgos del proyecto de inversión, el cual consta del análisis de sensibilidad del flujo, identificando las variables significativas que afectarían el desarrollo del proyecto. Finalmente se realizará un análisis de escenarios: pesimista, conservador y optimista a fin de medir el desempeño del proyecto frente a cambios en las variables relevantes.

### **11.1 Objetivos**

#### **11.1.1 Objetivo general**

Determinar la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto: Tienda virtual para productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés en la ciudad de Lima Metropolitana (Zona 7).

#### **11.1.2 Objetivo específico**

- Determinar el nivel de ingresos
- Determinar la estructura de financiamiento
- Proyectar el estado de resultados para el horizonte del proyecto
- Proyectar el flujo de caja para el horizonte del proyecto
- Determinar la tasa de descuento a la cual se descontará el flujo de caja proyectado
- Determinar la metodología a utilizar para el descuento del flujo de caja
- Realizar el análisis de sensibilidad y de escenarios del proyecto

### **11.2 Aspectos generales**

El presente acápite permitirá explicar los siguientes puntos relevantes para la idea de negocio: aspectos legales y contables, supuestos básicos y la metodología a seguir para la estimación de los flujos.

### 11.2.1 Aspectos legales y contables

- Conforme al Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta – Artículo 22, el cálculo de la depreciación en edificios y construcciones se realizará mediante el método de línea recta, y se muestra en la siguiente Tabla 11.1:

**Tabla 11.1 Porcentaje de depreciación de activo fijo**

Bienes	Porcentaje anual de bienes depreciación hasta un máximo de:
Edificios y Construcciones	5 %

Fuente: Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta  
Elaboración: Autores de esta tesis

- Los demás bienes afectados a la producción de rentas gravadas de la tercera categoría se depreciarán aplicando el porcentaje resultante y que se muestran en la Tabla 11.2:

**Tabla 11.2 Porcentaje de depreciación de activo fijo**

Bienes	Porcentaje anual de bienes depreciación hasta un máximo de:
Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca.	25 %
Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general.	20 %
Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina.	20 %
Equipos de procesamiento de datos.	25 %
Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91.	10 %
Otros bienes del activo fijo	10 %

Fuente: Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta  
Elaboración: Autores de esta tesis

- De acuerdo al artículo 55 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, modificado en la Ley N° 30506 – Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de reactivación económica y formalización, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, agua y saneamiento y reorganización de Petroperú S.A. aprobada en el año 2017, el impuesto a cargo de los perceptores de

rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando las siguientes tasas presentadas en la Tabla 11.3:

**Tabla 11.3 Tasas de impuestos a la renta**

<b>Ejercicios Gravables</b>	<b>Tasas Aplicables %</b>
Hasta el 2014	30
2015-2016	28
2017 en adelante	29.5

Fuente: Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta  
Elaboración: Autores de esta tesis

- De conformidad con el artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, la renta neta de tercera categoría se deducirá de la renta bruta, los gastos de organización, los gastos preoperativos iniciales, los gastos preoperativos originados por la expansión de las actividades de la empresa y los intereses devengados durante el período preoperativo, a opción del contribuyente, siendo que estos podrán deducirse en el primer ejercicio o amortizarse proporcionalmente en el plazo máximo de diez (10) años.
- De conformidad con el Reglamento de Ley del Impuesto General, el IGV o Impuesto General a las Ventas es un impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, y está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere, y está compuesto por: Impuesto General a Ventas (16%) e Impuesto de Promoción Municipal (2%) lo que da la tasa conjunta del 18% aplicada a todas las operaciones de compra y venta originadas. De modo tal, que a cada operación gravada se le aplica un total de 18%: IGV + IPM.
- De conformidad con el artículo 5 del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, la empresa se encuentra dentro de la clasificación de Microempresa, debido a que tiene entre 1 y 10 trabajadores, cuyas ventas anuales son hasta por un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- La elaboración de la planilla se ha realizado de acuerdo a lo indicado en el Título VI del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.

- De conformidad con el Decreto Legislativo N° 667, se encuentran excluidas de la participación en la propiedad, los trabajadores de las empresas autogestionarias, de las cooperativas, de las sociedades anónimas laborales, de las empresas comunales, de las empresas exclusivamente de propiedad del Estado de derecho público y de derecho privado, de las empresas individuales de cualquier naturaleza, de las mutuales de ahorro y vivienda, municipales y regionales, de las sociedades civiles, así como de las pequeñas empresas y micro empresas, debido a la naturaleza de la empresa.

### **11.2.2 Supuestos básicos y consideraciones generales**

Para la realización del flujo financiero de la idea de negocio de la tienda virtual para bebés se han asumido los siguientes supuestos:

- La tasa de Impuesto a Renta se mantendrá de acuerdo con lo estipulado en la Ley N° 30506 – Ley que promueve la Reactivación y formalización, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, agua y saneamiento y reorganización de Petroperú S.A., aprobada en el año 2017.
- La Tasa de Impuesto General a las Ventas y de Impuesto de Promoción Municipal se mantendrán en 16% y 2% respectivamente a lo largo del periodo considerado para el análisis del proyecto.
- La deducción de los gastos preoperativos se realiza durante los 10 años considerados en el flujo del negocio, lo cual ha sido validado y es permitido por la ley.
- Los lineamientos presentados en el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE permanecerán sin modificaciones a lo largo del tiempo de análisis del proyecto.
- De acuerdo con Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 efectuado por el Ministerio de Economía y Finanzas y aprobado por el Consejo de Ministros en agosto de 2019, se asume una tasa anual de Inflación del 2%.
- Para los montos en dólares se asume el tipo de cambio oficial de venta SUNAT al 22 de febrero de 2020 que fue S/. 3.394.
- Las condiciones generales de las operaciones financieras con el Banco Scotiabank no presentarán variaciones respecto a las tasas de interés pactadas.

- De acuerdo con el estudio de INEI 2019 la tasa de natalidad en Lima Metropolitana crecerá en promedio un 15.2% anual.
- El capital de trabajo será financiado en el primer año del aporte dinerario de los accionistas de la empresa. A partir del segundo año el capital de trabajo será financiado con las utilidades generadas por el negocio.
- Se asume un valor de recupero de 20% de los vehículos y del activo fijo, todos ellos afectados por el factor de inflación del período 10.
- La evaluación del proyecto se hará a 10 años, año en que se asume la liquidación de los activos.

### 11.3 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se calculó en el capítulo de Investigación de mercado mediante el uso del mercado objetivo y los porcentajes de aceptación obtenidos en la encuesta cuantitativa desarrollada por la empresa Netquest (Ver detalle en Capítulo 7, Punto 7.3). Adicionalmente en esta sección se proyectará la demanda para cada año tomando como supuesto mantener las variables de la estimación constantes en el tiempo. La Tabla 11.4 muestra la estimación de la demanda de clientes por año en el escenario conservador. De igual manera se ha estimado la demanda para los escenarios optimista y pesimista, los cuales se pueden ver a detalle en los Anexos 11.1 y 11.2 respectivamente.

**Tabla 11.4 Estimación de la demanda de clientes desglosado por mes/año**

Escenario	% Participación de la demanda efectiva										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Conservador	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	10%	10%	

Año	Cantidad de Cliente - Demanda Objetivo - Mensual												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
2020	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	856	10,272
2021	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	15,777
2022	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	22,720
2023	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	2,617	31,407
2024	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	3,518	42,212
2025	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	4,631	55,575
2026	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	6,002	72,025
2027	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	7,683	92,192
2028	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	8,850	106,205
2029	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	10,196	122,348

Elaboración: Autores de esta tesis

## 11.4 Estructura y fuentes de inversión inicial del proyecto

La inversión inicial en activos del proyecto asciende a:

- S/. 50,600.96 en Activo Fijo (Vehículos, Muebles y Enseres)
- S/. 24,600 en Inventario inicial.
- S/. 16,400 en Intangibles.

Dichas cifras se encuentran ajustadas ya que no consideran IGV. La distribución de las inversiones se muestra en la Tabla 11.5:

**Tabla 11.5 Composición de la inversión inicial**

Concepto	Monto en S/. sin IGV	Porcentaje
Vehículos	S/ 7,840.42	9%
Muebles y Enseres	S/ 42,760.54	47%
Inventario	S/ 24,600.00	27%
Intangible	S/ 16,400.00	18%
<b>Total</b>	<b>S/ 91,600.96</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cotización de proveedores (Ver Anexos 10.3 al 10.8)  
Elaboración: Autores de esta tesis

El financiamiento para la compra de los activos se muestra en la Tabla 11.6:

**Tabla 11.6 Financiamiento de la inversión inicial**

Concepto	Banco	Porcentaje a Financiar	Interés %
Vehículos	Scotiabank	70%	18.18%
Muebles y Enseres e Intangible	Scotiabank	70%	15.30%

Fuente: Cotización de Bancos  
Elaboración: Autores de esta tesis

Del mismo modo se han considerado los siguientes gastos preoperativos, que se muestran en la Tabla 11.7:

**Tabla 11.7 Gastos preoperativos**

Concepto	Gasto con IGV	Gasto Sin IGV	IGV
Búsqueda Reserva de Nombre	50.00	42.37	7.63
Mínuta (Notaria)	260.00	220.34	39.66
Escritura Publica	180.00	152.54	27.46
Registro e Inscripción en Sunarp			
Licencia de Funcionamiento Surquillo	504.00	427.12	76.88
Instalación de Equipos tecnológicos	3,500.00	2,966.10	533.90
Compra de Izipay	996.00	844.07	151.93
Extintores	450.00	381.36	68.64
Implementación de Página Web Responsive	2,000.00	1,694.92	305.08
Dominio + Hosting Página Web	395.00	334.75	60.25

Instalación red Computadoras	750.00	635.59	114.41
Uniformes	1,500.00	1,271.19	228.81
Campaña Marketing Previo al Lanzamiento	9,800.00	8,305.08	1,494.92
Gastos Preoperativos Varios	4,000.00	3,389.83	610.17
<b>Total</b>	<b>24,385.00</b>	<b>20,665.25</b>	<b>3,719.75</b>

Fuente: Cotización de proveedores (Ver Gráfico 10.16 de esta tesis)  
Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe señalar que, como parte de los gastos preoperativos, indicados en la Tabla 11.7, se está considerando la contratación de 7 personas antes del inicio de las operaciones con el fin de implementar la puesta en marcha del negocio y realizar las capacitaciones y revisión de protocolos de atención correspondiente. La contratación será realizada un mes antes del inicio de las operaciones. El costo de la planilla para ese mes asciende a S/. 14,375.82. El 100% de los gastos preoperativos serán cubiertos con capital de la empresa.

Finalmente, se ha estimado como capital de trabajo lo correspondiente a 30 días de los gastos de operación, gastos administrativos y de ventas e impuestos respecto al primer año de operación del negocio. De tal manera que el capital de trabajo asciende a S/. 313,141.80. El 100% del capital de trabajo será cubiertos con capital de la empresa.

Así, se tiene que la inversión inicial total del proyecto es la suma de la inversión en activo fijo, los gastos preoperativos y el estimado de capital de trabajo. Esto da un total de S/. 386,722.81. La composición de la deuda/capital se observa en la Tabla 11.8, y la distribución de la inversión se muestra en la Tabla 11.9. El detalle de la inversión efectuada se muestra en el Anexo 11.3.

**Tabla 11.8 Composición Deuda/Capital**

	<b>Monto S/.</b>	<b>%</b>
<b>Deuda</b>	<b>77,979.08</b>	<b>20%</b>
<b>Capital</b>	<b>308,743.72</b>	<b>80%</b>
<b>Total</b>	<b>386,722.81</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.9 Inversión inicial**

<b>Activo</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Caja Bancos	236,563.29
Excedente de Caja	
Existencias	24,600.00
Cargas Diferidas	
Otros Activos	23,517.48
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>284,680.78</b>
<b>Activo No Corriente</b>	
Inmueble, Maquinaria y Equipo	50,600.96
Depreciación Acumulada	
Intangibles	51,441.07
Amortización de Intangibles	
Otros Activos	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>102,042.03</b>
<b>Total Activo</b>	<b>386,722.81</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 11.5 Ingresos

Los ingresos se construyen por dos modalidades disponibles de compra dentro de la tienda virtual para bebés:

- Modalidad de suscripción, para adquirir pañales y toallitas húmedas.
- Modalidad de compra regular, para adquirir el resto del portafolio de la tienda virtual.

En la Tabla 11.10 se detalla la composición de los ingresos en base a cada modalidad disponible de compra a través de la tienda virtual.

**Tabla 11.10 Composición de los ingresos de la tienda virtual**

Tipo de compra	Frecuencia de compra	Producto	Composición de la venta	Precio por producto	Precio mensual
<b>Suscripción</b>	Semanal	Box 1	22%	S/ 71.30	S/ 285.20
	Quincenal	Box 2	57%	S/ 142.60	S/ 285.20
	Mensual	Box 3	21%	S/ 285.20	S/ 285.20
<b>Regular</b>	Única	Variado	20%	S/ 50.00	S/ 50.00
	Mensual	Variado	30%	S/ 50.00	S/ 50.00
	Trimestral	Variado	30%	S/ 50.00	S/ 50.00

Elaboración: Autores de esta tesis

La diferencia entre los productos Box 1, Box 2 y Box 3 es básicamente la cantidad de pañales y toallitas húmedas que componen cada Box, lo cual toma en cuenta la frecuencia de atención al cliente, mientras más frecuentada es la atención se le debe entregar más productos para cubrir sus necesidades en ese lapso de tiempo.

Para la definición del precio de venta bajo la modalidad de suscripción se toma como base la información extraída del mercado, con información de precios de las cadenas de farmacias y cadenas de supermercados, en Lima Metropolitana para tomar una referencia de precio (Ver detalle en Anexo 11.4). Asimismo, se obtuvo información relevante con respecto al margen promedio de estos productos dentro del rubro del consumo masivo, con un contacto directo de la empresa Kimberly Clark, siendo el margen promedio de 11%.

Por otro lado, en la Tabla 11.11 se muestra el portafolio de productos que se ofrecerá bajo la modalidad de venta regular.

**Tabla 11.11 Portafolio de productos de venta regular**

<b>Frecuencia</b>	<b>Portafolio de productos</b>
<b>Única</b>	Dispensador de leche en polvo, termómetro, kit de seguridad, cortaúñas, cambiador portátil, calentador de biberón, etc.
<b>Mensual</b>	Cremas para escaldaduras, algodón, protectores de lactancia, bolsas recolectoras de leche, jabón para lavar de biberones, shampoo, colonia para bebé, etc.
<b>Trimestral</b>	Biberones, tetinas, baberos, chupones, mordedores, etc.

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la definición del precio del portafolio de productos indicados en la Tabla 11.11 se toma como base el dato obtenido durante la ejecución de las entrevistas a profundidad en la etapa cualitativa de la investigación de mercado, donde las madres de familia indicaron que aproximadamente gastan en estas compras S/ 50 en promedio al mes (Ver Capítulo VI Investigación de mercado). De igual forma se creó una lista de precios sobre los productos que se ofrecerán en la tienda virtual (Ver detalle en los Anexos del 11.5 al 11.7).

En base a la estimación de la demanda calculada en el punto 11.3, la definición del precio para la modalidad de suscripción indicada en la Tabla 11.10 y el precio promedio definido para las compras del portafolio regular en el párrafo anterior, se estiman los ingresos totales por las ventas de la tienda virtual bajo el escenario conservador (Ver Tabla 11.12).

**Tabla 11.12 Ingreso por ventas anuales bajo escenario conservador**

Año	Ventas Totales		Total General
	Suscripción	Venta Regular	
2020	2,406,702.67	337,749.65	2,744,452.32
2021	3,770,629.21	627,687.46	4,398,316.67
2022	5,538,300.19	879,779.97	6,418,080.16
2023	7,809,269.11	1,200,893.31	9,010,162.42
2024	10,705,570.83	1,607,466.43	12,313,037.27
2025	14,376,541.66	2,119,578.50	16,496,120.16
2026	19,004,637.95	2,761,719.59	21,766,357.54
2027	24,812,455.31	3,563,719.67	28,376,174.98
2028	29,155,627.49	3,743,544.42	32,899,171.90
2029	34,259,028.52	4,398,814.43	38,657,842.95

Elaboración: Autores de esta tesis

La distribución de las ventas anuales se muestra en la Tabla 11.13.

**Tabla 11.13 Distribución de las ventas anuales bajo escenario conservador**

Año	Ventas Totales		Total General
	Suscripción	Venta Regular	
2020	88%	12%	100%
2021	86%	14%	100%
2022	86%	14%	100%
2023	87%	13%	100%
2024	87%	13%	100%
2025	87%	13%	100%
2026	87%	13%	100%
2027	87%	13%	100%
2028	89%	11%	100%
2029	89%	11%	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

En los Anexos 11.8 y 11.9 se puede observar el detalle de los ingresos por ventas y la distribución de las ventas anuales bajo los escenarios optimista y pesimista, respectivamente.

## **11.6 Costos operativos y de personal**

Para la realización del negocio de la tienda virtual para bebés es necesario cuantificar los costos operativos y gastos de personal, así como los costos identificados para el funcionamiento y/o mantenimiento del local. Los costos operativos y gastos de personal incrementan año a año afectados por la tasa de inflación anualizada.

El detalle de los costos operativos y gastos de personal se muestra en los Anexos 11.10 y 11.11.

## **11.7 Método de evaluación financiera**

Para el presente trabajo se ha seleccionado como método de descuento de los flujos a evaluar el APV, Adjusted Present Value por sus siglas en inglés o Valor Presente Ajustado en español.

Se cree conveniente seleccionar este método descartando el método del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) debido a que la relación deuda / capital de la tienda virtual para bebés no es constante en el tiempo. Esta relación varía en un proyecto financiero debido a que mientras la empresa genere utilidades la deuda se va amortizando en el tiempo, aumentando de esta forma el patrimonio de la empresa. Esto trae como consecuencia que la tasa sea menor de lo que en realidad debería ser ante un aumento temporal del nivel de deuda, o menor ante una disminución temporal del nivel de deuda de la empresa. Debido a lo expuesto se seleccionó el método del APV para el descuento de los flujos del presente proyecto de negocio.

## **11.8 Cálculo de la tasa de descuento**

El método CAPM, Capital Asset Pricing Model por sus siglas en inglés, no será utilizado para el cálculo de la tasa de descuento para el accionista debido a que los inversionistas del proyecto no son accionistas diversificados. Se realizó el cálculo de la tasa de interés bajo este método, pero no será utilizado para la evaluación financiera de este proyecto (Ver Anexo 11.12).

Por este motivo para el presente trabajo se está utilizando el método alternativo de estimación de la tasa de Costo de Oportunidad del Accionista (Koa) cuya fórmula se presenta en el Gráfico 11.1:

### Gráfico 11.1 Fórmula cálculo de la tasa costo de oportunidad del accionista

<p>Kd = Costo explícito de la deuda  R = Prima por riesgo requerida por el accionista  Koa = Costo de Oportunidad del Accionista</p> $(1 + Koa) = (1 + Kd)(1+R)$ $Koa = (1+Kd)(1+R)-1$
--

Elaboración: Sesión 12, CPPC, Diapositiva 25, Piazzon (2018), Notas de Clase Curso Gerencia Financiera

Para el cálculo de la tasa de costo de oportunidad de accionista, es necesario contar con la tasa de interés de la deuda bancaria de largo plazo que asume la empresa, como parte de la estructura de financiamiento. En la Tabla 11.14 se presenta la deuda asumida, las tasas de interés referidas por los bancos y la ponderación a fin de hallar la tasa de deuda ponderada (Kd):

**Tabla 11.14 Tasa de deuda financiera ponderada**

Concepto de deuda	Banco	Monto S/.	Tasa	%	Tasa Ponderada
Vehículos	Scotiabank	S/ 6,476.18	18.18%	8.3%	
Muebles y Enseres e Intangible	Scotiabank	S/ 71,502.90	15.30%	91.7%	<b>15.54%</b>
		S/ 77,979.08			

Elaboración: Autores de esta tesis

Se debe considerar la solicitud de los accionistas de una prima de riesgo del 10% sobre el costo de la deuda como retorno mínimo de la inversión que realizarán.

Bajo esta premisa los datos para el cálculo de la tasa de costo de oportunidad del accionista para el descuento del flujo de caja es el siguiente:

- Costo de la deuda (Kd) = 15.54%
- Prima de riesgo exigida por el accionista = 10%
- Aplicando la fórmula del método alternativo, el costo de oportunidad del accionista es de 27.09%

## 11.9 Evaluación financiera

Considerando el método de Valor Presente ajustado (APV), primero se descuenta el Flujo Económico al Costo de Oportunidad del Capital (Koa), lo cual da el valor del proyecto no apalancado y luego se le añade el valor presente del escudo tributario de la deuda descontado al Costo de la Deuda.

Para realizar la evaluación financiera del presente trabajo se ha visto por conveniente evaluar tres escenarios: conservador, optimista y pesimista, para incluir el impacto de los cambios del nivel de ventas. En la Tabla 11.15 se observan los porcentajes tomados para cada escenario en base a la demanda efectiva, la cual ha sido previamente definida en el punto 7.2.4.7 Estimación de la demanda de esta tesis.

**Tabla 11.15 Porcentaje de participación sobre demanda efectiva**

Escenario	% Participación de la demanda efectiva									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pesimista	1%	2%	3%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	6%
Conservador	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	10%	10%
Optimista	5%	6%	7%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	10%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para este análisis se ha proyectado el Estado de Resultados para los 10 años de horizonte del proyecto. En la Tabla 11.16 se muestra el Estado de Resultados Económico del escenario conservador. Los escenarios optimista y pesimista se pueden observar en el Anexo 11.13 y 11.14, respectivamente.

Asimismo, en las Tabla 11.17 y 11.18 se muestra el Flujo de Caja Económico del escenario conservador para los 10 años de horizonte del proyecto, el cual será descontado mediante el método de Valor Presente Ajustado. Los escenarios optimista y pesimista se pueden observar en el Anexo 11.15 y 11.16, respectivamente.

**Tabla 11.16 Estado de Resultados Económico - Escenario conservador**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas		2,744,452.32	4,398,316.67	6,418,080.16	9,010,162.42	12,313,037.27	16,496,120.16	21,766,357.54	28,376,174.98	32,899,171.90	38,657,842.95
Costo de Ventas		-2,452,048.94	-3,914,501.84	-5,712,091.34	-8,019,044.55	-10,958,603.17	-14,681,546.94	-19,372,058.21	-25,254,795.73	-29,280,262.99	-34,405,480.23
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>292,403.38</b>	<b>483,814.83</b>	<b>705,988.82</b>	<b>991,117.87</b>	<b>1,354,434.10</b>	<b>1,814,573.22</b>	<b>2,394,299.33</b>	<b>3,121,379.25</b>	<b>3,618,908.91</b>	<b>4,252,362.72</b>
Gastos de Administrativos y Ventas		-386,710.59	-434,373.07	-491,299.75	-562,647.70	-651,877.39	-763,221.95	-901,851.79	-1,074,073.01	-372,796.74	-223,345.66
Depreciación		-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42
Amortización de Gastos Pre Operativos		-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11
Amortización Intangibles		-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00					
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>-110,902.61</b>	<b>32,846.36</b>	<b>198,093.67</b>	<b>411,874.76</b>	<b>690,061.30</b>	<b>1,042,406.73</b>	<b>1,483,503.01</b>	<b>2,038,361.71</b>	<b>3,237,167.64</b>	<b>4,020,072.53</b>
<b>Utilidad antes de Participación e Impuesto</b>		<b>-110,902.61</b>	<b>32,846.36</b>	<b>198,093.67</b>	<b>411,874.76</b>	<b>690,061.30</b>	<b>1,042,406.73</b>	<b>1,483,503.01</b>	<b>2,038,361.71</b>	<b>3,237,167.64</b>	<b>4,020,072.53</b>
<i>Perdidas Acumuladas</i>		<i>-110,902.61</i>	<i>-78,056.25</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Utilidad Imponible</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>120,037.41</b>	<b>411,874.76</b>	<b>690,061.30</b>	<b>1,042,406.73</b>	<b>1,483,503.01</b>	<b>2,038,361.71</b>	<b>3,237,167.64</b>	<b>4,020,072.53</b>
Impuesto a la Renta		-	-	-35,411.04	-121,503.05	-203,568.08	-307,509.99	-437,633.39	-601,316.70	-954,964.45	-1,185,921.40
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-110,902.61</b>	<b>32,846.36</b>	<b>162,682.63</b>	<b>290,371.70</b>	<b>486,493.22</b>	<b>734,896.75</b>	<b>1,045,869.62</b>	<b>1,437,045.01</b>	<b>2,282,203.18</b>	<b>2,834,151.14</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.17 Flujo de caja económico - Escenario conservador**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Actividad de Operación</b>											
Ingresos por Ventas		2,744,452.32	4,398,316.67	6,418,080.16	9,010,162.42	12,313,037.27	16,496,120.16	21,766,357.54	28,376,174.98	32,899,171.90	38,657,842.95
Costo de Ventas		-2,452,048.94	-3,914,501.84	-5,712,091.34	-8,019,044.55	-10,958,603.17	-14,681,546.94	-19,372,058.21	-25,254,795.73	-29,280,262.99	-34,405,480.23
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>292,403.38</b>	<b>483,814.83</b>	<b>705,988.82</b>	<b>991,117.87</b>	<b>1,354,434.10</b>	<b>1,814,573.22</b>	<b>2,394,299.33</b>	<b>3,121,379.25</b>	<b>3,618,908.91</b>	<b>4,252,362.72</b>
Gastos Administrativos y Ventas		-386,710.59	-434,373.07	-491,299.75	-562,647.70	-651,877.39	-763,221.95	-901,851.79	-1,074,073.01	-372,796.74	-223,345.66
Depreciación		-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-8,991.30	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42	-5,440.42
Amortización de Gastos Pre Operativos		-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11	-3,504.11
Amortización Intangibles		-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00	-4,100.00					
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>-110,902.61</b>	<b>32,846.36</b>	<b>198,093.67</b>	<b>411,874.76</b>	<b>690,061.30</b>	<b>1,042,406.73</b>	<b>1,483,503.01</b>	<b>2,038,361.71</b>	<b>3,237,167.64</b>	<b>4,020,072.53</b>
Participación de los Trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta		-	-	-35,411.04	-121,503.05	-203,568.08	-307,509.99	-437,633.39	-601,316.70	-954,964.45	-1,185,921.40
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-110,902.61</b>	<b>32,846.36</b>	<b>162,682.63</b>	<b>290,371.70</b>	<b>486,493.22</b>	<b>734,896.75</b>	<b>1,045,869.62</b>	<b>1,437,045.01</b>	<b>2,282,203.18</b>	<b>2,834,151.14</b>
Amortización de Gastos Pre Operativos		3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11	3,504.11
Amortización Intangibles		4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00					
Depreciación		8,991.30	8,991.30	8,991.30	8,991.30	8,991.30	5,440.42	5,440.42	5,440.42	5,440.42	5,440.42
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-94,307.21</b>	<b>49,441.76</b>	<b>179,278.03</b>	<b>306,967.11</b>	<b>498,988.62</b>	<b>743,841.28</b>	<b>1,054,814.15</b>	<b>1,445,989.53</b>	<b>2,291,147.71</b>	<b>2,843,095.66</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 11.18 Flujo de caja económico - Escenario conservador**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Actividad de Inversión</b>											
Vehiculos	-7,840.42						-7,801.78				1,864.77
Activo Fijo	-42,760.54										2,555.14
Gastos Preoperativos e inventarios	-59,641.07										
Intangible	-16,400.00										
Capital de Trabajo	-236,563.29	-125,842.95	-157,493.93	-205,366.10	-259,237.78	-328,185.85	-413,272.04	-518,220.17	-306,486.56	-433,893.59	2,984,562.27
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>-363,205.33</b>	<b>-125,842.95</b>	<b>-157,493.93</b>	<b>-205,366.10</b>	<b>-259,237.78</b>	<b>-328,185.85</b>	<b>-421,073.82</b>	<b>-518,220.17</b>	<b>-306,486.56</b>	<b>-433,893.59</b>	<b>2,988,982.18</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-363,205.33</b>	<b>-220,150.16</b>	<b>-108,052.17</b>	<b>-26,088.06</b>	<b>47,729.33</b>	<b>170,802.77</b>	<b>322,767.46</b>	<b>536,593.98</b>	<b>1,139,502.97</b>	<b>1,857,254.12</b>	<b>5,832,077.85</b>
<b>Koa</b>	<b>27.09%</b>										
<b>VANE</b>	<b>S/. 543,010.38</b>										
<b>TIRE</b>	<b>37.48%</b>										
<b>Servicio de Deuda</b>											
Inversión	77,979.08										
Amortización		-11,444.21	-13,221.15	-15,274.69	-17,648.00	-20,391.02	-	-	-	-	-
Gasto Intereses*(1-T)		-8,542.71	-7,289.96	-5,842.22	-4,169.03	-2,235.20	-	-	-	-	-
<b>Total Actividad de Financiamiento</b>	<b>77,979.08</b>	<b>-19,986.92</b>	<b>-20,511.12</b>	<b>-21,116.91</b>	<b>-21,817.04</b>	<b>-22,626.23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-285,226.24</b>	<b>-240,137.07</b>	<b>-128,563.29</b>	<b>-47,204.97</b>	<b>25,912.29</b>	<b>148,176.54</b>	<b>322,767.46</b>	<b>536,593.98</b>	<b>1,139,502.97</b>	<b>1,857,254.12</b>	<b>5,832,077.85</b>
<b>Valor Actual Escudos Tributarios</b>											
Gastos Financieros		12,117.31	10,340.37	8,286.83	5,913.52	3,170.50	-	-	-	-	-
Escudo tributario		<b>3,574.61</b>	<b>3,050.41</b>	<b>2,444.62</b>	<b>1,744.49</b>	<b>935.30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Kd</b>	<b>15.54%</b>										
<b>VAET</b>	<b>S/. 8,397.08</b>										
<b>VANF</b>	<b>S/. 551,407.46</b>										
<b>TIRF</b>	<b>38.54%</b>										

Elaboración: Autores de esta tesis

### 11.9.1 Desarrollo de método APV

Para realizar el cálculo del APV se halla la diferencia entre los ingresos y los costos operativos y gastos de personal dando como resultado el Flujo de Caja Operativo. A este flujo de caja operativo se procede a restarle el Flujo de Caja de Inversiones (Ver Flujo de Caja Proyectado APV en Anexos del 11.15 al 11.16), esto nos da como siguiente resultado el Flujo de Caja Económico. Este flujo final se descuenta al Costo de Oportunidad del Accionista (Koa). Los resultados del Flujo de Caja Económico se presentan en la Tabla 11.19.

**Tabla 11.19 Resultados del flujo de caja económico**

Costo de Oportunidad del Accionista	27.09%
Valor Actual Neto Económico	S/. 543,010.38
Tasa Interna de Retorno Económica	37.48%

Elaboración: Autores de esta Tesis

Luego se procede a identificar el Servicio de Deuda y calcular el valor de los escudos tributarios, identificando la parte de los intereses afectados por la tasa de impuesto a la renta. El flujo de los escudos tributarios calculados se descuenta a la tasa de deuda de las obligaciones adquiridas a largo plazo. Para efectos de este proyecto de negocio, se cuenta con dos créditos bancarios para financiamiento de los activos de la empresa, por lo que se ha realizado la ponderación de las tasas de deuda de ambos préstamos. Los resultados del Flujo de Escudos Tributarios se presentan en la Tabla 11.20:

**Tabla 11.20 Resultados del flujo de escudos tributarios**

Costo Ponderado de la Deuda	15.54%
Valor Actual de los Escudos Tributarios	S/. 8,397.08

Elaboración: Autores de esta Tesis

Finalmente, el resultado del valor actual de los escudos tributarios se suma al Valor Actual Neto Económico lo que da el Valor Presente Ajustado, el cual se presenta en la Tabla 11.21:

**Tabla 11.21. Resultados del Valor Presente Ajustado (APV)**

Valor Presente Ajustado	S/. 551,407.46
Tasa Interna de Retorno Financiera	38.54%

Elaboración: Autores de esta Tesis

### 11.10 Resultados del VAN y TIR

En las Tabla 11.22 se muestra los resultados del VAN y TIR de los escenarios conservador, optimista y pesimista.

**Tabla 11.22 VAN y TIR por escenario**

Escenario	Koa	TIR	VAN
Pesimista	27.09%	25.83%	-S/ 77,177
Conservador	27.09%	38.54%	S/ 551,407
Optimista	27.09%	44.81%	S/ 926,418

Elaboración: Autores de esta Tesis

Para la evaluación del proyecto se toma la información del VAN y TIR del escenario conservador, debido que el VAN positivo indica que el proyecto es rentable y la TIR es mayor al costo de oportunidad de los accionistas (27.09%).

### 11.11 Análisis de riesgos de punto muerto y sensibilidad

Para efectos del presente análisis se buscará el valor con el cual la variable a sensibilizar afecta al flujo, generando que el resultado final da un Valor Actual Neto de 0. La evaluación se hará sobre el valor final del Flujo del APV, tomando el Flujo Económico y el Flujo de los Escudos Tributarios. Los resultados del análisis del Punto Muerto se muestran en la Tabla 11.23:

**Tabla 11.23 Valores de punto muerto (VAN = 0)**

Variabes	Punto crítico
% Variación Precio	-25.54%
% Variación Costo	28.58%
% Variación Capital	151.82%

Elaboración: Autores de esta Tesis

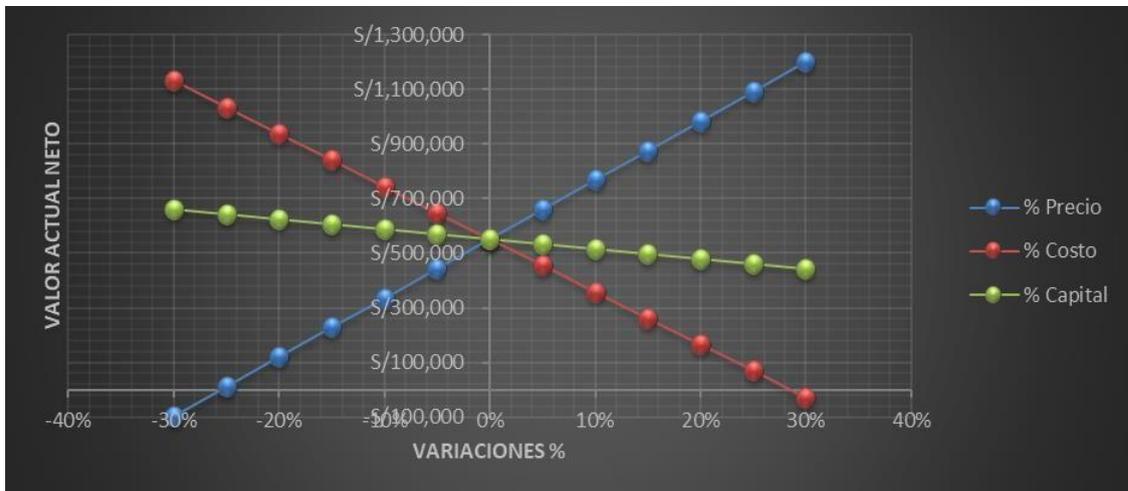
Las variables en mención se evalúan de manera independiente bajo un análisis unidimensional, los resultados se muestran en la Tabla 11.24 y en el Gráfico 11.2.

**Tabla 11.24 Análisis de sensibilidad unidimensional**

Variación	VAN		
	% Precio	% Costo	% Capital
30%	S/ 1,199,228	-S/ 27,392	S/ 442,446
25%	S/ 1,091,258	S/ 69,074	S/ 460,606
20%	S/ 983,288	S/ 165,541	S/ 478,766
15%	S/ 875,318	S/ 262,008	S/ 496,927
10%	S/ 767,348	S/ 358,474	S/ 515,087
5%	S/ 659,378	S/ 454,941	S/ 533,247
<b>0%</b>	<b>S/ 551,407</b>	<b>S/ 551,407</b>	<b>S/ 551,407</b>
-5%	S/ 443,437	S/ 647,874	S/ 569,568
-10%	S/ 335,467	S/ 744,341	S/ 587,728
-15%	S/ 227,497	S/ 840,807	S/ 605,888
-20%	S/ 119,527	S/ 937,274	S/ 624,049
-25%	S/ 11,557	S/ 1,033,741	S/ 642,209
-30%	-S/ 96,413	S/ 1,130,207	S/ 660,369

Elaboración: Autores de esta Tesis

**Gráfico 11.2 Análisis de sensibilidad unidimensional**



Elaboración: Autores de esta Tesis

### **11.12 Resumen de resultados**

Bajo la metodología elegida de Valor Presente Ajustado se ha realizado el análisis financiero desde dos frentes, Flujo de Caja Económico con un VAN de S/ 543,010.38 y una TIRE de 37.48%, superior a la tasa de costo de oportunidad del accionista que es del 27.09%. Como segundo paso se aplicaron los escudos tributarios, dando como resultado un VAN de S/ 551,407.46 y una TIRF de 38.54%.

Es importante señalar para el cálculo de los ingresos y su respectiva proyección se ha considerado como variable relevante el volumen de participación que se tomará de la demanda efectiva.

Finalmente se efectuó el análisis de escenarios, optimista, conservador y pesimista, donde para ambos casos, Flujo de Caja Económico y el Flujo del APV, en los dos primeros escenarios planteados se presenta un VAN positivo, mostrando que el negocio es rentable.

### **11.13 Conclusiones**

- El nivel de inversión necesario para poner en marcha el negocio es de S/. 386,722.81, financiándose de la siguiente manera: 80% por aportes de capital de los socios y el 20% será financiado a través de entidades bancarias.
- La tasa de descuento de los flujos económicos será de 27.09% y se calculó mediante la utilización de método alternativo enseñado en el curso Gerencia Financiera dictado por el profesor Luis Piazzon (2018). El descuento de los flujos productos del servicio de deuda será de 15.54%, tasa hallada luego de ponderar las tasas de los créditos otorgados para el financiamiento de la inversión.
- Dentro de este análisis financiero no se utiliza el CAPM debido a que los propietarios del negocio no cuentan con inversiones diversificadas en el mercado.
- Para el descuento del flujo de caja proyectado se utiliza el método del Valor Presente Ajustado (APV).
- No se utiliza el método de Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC / WACC) debido a que el porcentaje deuda / capital no es constante a lo largo de la vida útil del proyecto, por lo tanto, se utiliza el cálculo bajo el método alternativo.
- Se determinó como variable significativa para el proyecto el porcentaje de participación del volumen total de demanda efectiva.

- Del análisis financiero se desprende que el proyecto es rentable y viable en los escenarios optimista y conservador, dando un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno por encima de la tasa de descuento.

## 12. CAPITULO XII. ANÁLISIS DE RIESGOS

En el presente capítulo se revisan y analizan una serie de riesgos relacionados con el proyecto de la tienda virtual para bebés y que puede afectarlo tanto en la etapa preoperativa, durante la implementación y/o durante la operación del negocio. Se ha determinado las consecuencias de cada uno de ellos y también las medidas que permitan reducir su probabilidad de ocurrencia y/o las acciones que permitan afrontar en caso sucediesen. Finalmente se evaluará el grado de impacto de cada uno de ellos en el negocio.

### 12.1 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.

En la Tabla 12.1 se identifican y consideran 10 riesgos que podrán afectar las operaciones del negocio.

**Tabla 12.1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos**

Ítem	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
Riesgo 1	Político	Nueva Normativa impositiva, es decir el incremento de las tasas impositivas	Este riesgo es de carácter impositivo y aplicable a todas las empresas con fines de lucro, a menos que exista algún tipo de beneficio tributario es nulo poder mitigar este riesgo.
Riesgo 2	Político	Creación de leyes de protección ambiental que originen un nuevo impuesto que afecta a los productos que se comercializa.	Este riesgo es de carácter impositivo, aplicado a los productos que se comercializa lo cual incrementa el costo de adquisición, es nulo poder mitigar este riesgo.
Riesgo 3	Político	Perdida de Régimen Laboral para empresas Pyme	Para las pequeñas y medianas empresas los beneficios laborales establecidos para las Pyme incrementan la formalización de las empresas, la anulación de este régimen duplicaría el costo laboral, es nulo poder mitigar este riesgo.
Riesgo 4	Económico	Incremento de las Tasas de Intereses crediticios	Es imprescindible el financiamiento de Terceros para el crecimiento de la empresa, un plan de mitigación del riesgo es mantener un nivel de endeudamiento no mayor a los 1/3 del Capital Social
Riesgo 5	Económico	Aumento del Nivel de Desempleo	El incremento del nivel de desempleo puede afectar directamente a la población de NSE A y B de la zona 7 de Lima, para mitigar su efecto se recomienda incursionar en otras zonas de Lima y/o provincias.
Riesgo 6	Social	Aumento de la Inseguridad ciudadana	La inseguridad ciudadana puede generar perdidas en inventarios y activos, para mitigar este riesgo es necesario asegurar los activos más importantes.

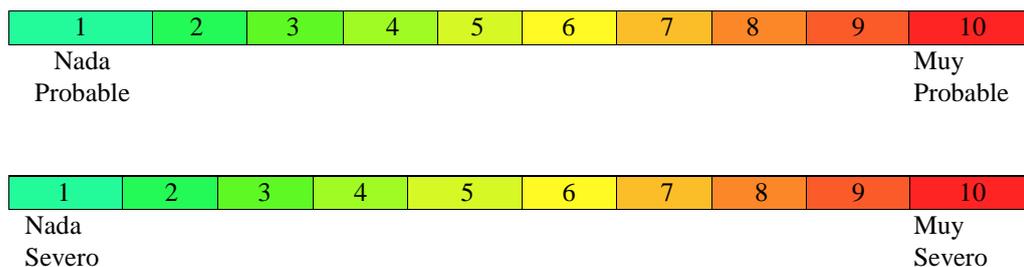
Riesgo 7	Social	Rechazo de la sociedad ante una marca o producto por generar alta contaminación ambiental	Los daños medio Ambientales que pueden generar un determinado producto o marca son rechazados fuertemente por la sociedad, causando su desaparición en el mercado, para mitigar su riesgo es necesario diversificar la cartera de productos.
Riesgo 8	Social	No conseguir cliente por desconfianza a la modalidad de trabajo de la tienda virtual	Es un riesgo muy importante para toda tienda virtual, para esto es necesario generar confianza entre nuestro cliente a través de los comentarios que califican el servicio brindado
Riesgo 9	Tecnológico	Copia de la modalidad de trabajo, diseños, página web, etc.	La constante innovación de las aplicaciones tecnológicas es la alternativa que consideramos para mitigar en parte cualquier copia por parte de la competencia.
Riesgo 10	Ambiental	Cambio Climático	El cambio climático puede afectar los hábitos de compra del consumidor y optar por los productos sustitutos o eco amigables.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 12.2 Evaluación de los riesgos

El Gráfico 12.1 clasifica los riesgos para evaluar el impacto que tendrá en las operaciones del negocio en base a la probabilidad y severidad en caso estos se materialicen.

**Gráfico 12.1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos.**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 12.2 se detalla el nivel de impacto del riesgo en base a los valores asignados de probabilidad y severidad.

**Tabla 12.2 Nivel de impacto**

Intervalo de combinación de probabilidad e impacto.	Nivel de Impacto	Color
1 – 20	Muy leve	
21 – 40	Leve	
41 – 60	Moderado	
61 – 80	Alto	
81 – 100	Extremo	

Elaboración: Autores de esta tesis.

En base al gráfico 12.1 y la Tabla 12.2, en la Tabla 12.3, se evalúa el nivel de impacto de cada uno de los 10 riesgos identificados en la Tabla 12.1.

**Tabla 12.3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos**

Riesgos	Probabilidad	Severidad	Nivel de impacto	
Riesgo 1	6	10	60	
Riesgo 2	7	7	49	
Riesgo 3	3	10	30	
Riesgo 4	7	8	56	
Riesgo 5	9	10	90	
Riesgo 6	9	10	90	
Riesgo 7	7	6	42	
Riesgo 8	9	10	90	
Riesgo 9	8	6	48	
Riesgo 10	7	6	42	

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 12.3 Conclusiones

Como resultado de la investigación se puede concluir que el riesgo en los negocios es un aspecto que siempre va a existir, ya que representa el reto más grande para un empresario poder sobrevivir a estas.

No todos los riesgos pueden ser mitigados por los empresarios, debido a su condición impositiva o condición de mercado (Riesgos Políticos y Económico), la naturaleza de estos riesgos es que suelen dañar severamente a la pequeñas y mediana

empresas, ya que no cuentan con el suficiente respaldo financiero cuando sufren una reducción en sus ventas.

Cabe resaltar que el Riesgo de inseguridad ciudadana tiene repercusiones graves en los aspectos políticos, económicos y sociales. Sus principales efectos es que disminuye la inversión privada, genera inestabilidad política y afecta el crecimiento económico empresarial.

También se observó que los riesgos más comunes para los emprendedores son: el no conseguir clientes por la falta de confianza del consumidor y la copia de su idea de negocio. Ambos riesgos son inevitables y requieren de mucho trabajo e innovación para poder sobrevivir en el mercado.

No menos importante, las consecuencias del efecto invernadero producen cambios en la preferencia del consumidor, generando la búsqueda de productos eco amigables, la cual el empresario debe realizar ajustes a su actividad económica para poder mantenerse en el mercado.

Por último, los riesgos financieros y humanos son de alto grado de severidad para la empresa, pero, su probabilidad de ocurrencia puede mitigarse con un diseño correcto del estudio de mercado y con la implementación de protocolos y reglamentos adecuados a la operatividad de la empresa.

### 13. CAPITULO XIII. CONCLUSIONES

Objetivo	Conclusiones
<p><b>Analizar el entorno en que se desenvuelve la idea de negocio a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio.</b></p>	<p>La tasa bruta de natalidad es un indicador que ha mostrado una reducción con el devenir de los años, sin embargo, el mercado de infantes crece, sobre todo en las categorías de pañales, artículos de cuidado e higiene, ropa y calzado (Gestion, 2017), esto debido al crecimiento económico que vive el país, crecimiento que seguirá sosteniéndose en el periodo 2020-2023 (MEF, 2019), lo que ha permitido el aumento del consumo interno sobre todo en la clase media alta.</p>
	<p>El mayor acceso a internet y el crecimiento del comercio electrónico están impactando en los hábitos de consumo de las personas, sobre todo en Lima, donde el servicio de reparto a domicilio se ha incrementado y tiene una incidencia superior a la de otras ciudades como Madrid y Barcelona (Guerra, 2019), esto se da como respuesta a la menor preferencia por salir a realizar compras presenciales, evidenciándose la oportunidad de negocio en este mercado nicho que valora la experiencia de compra online rápida, eficiente, cómoda y segura.</p>
	<p>Dentro del proceso de compra se identifican momentos de decisión a los cuales se les denomina micro momentos de compra, uno de estos micro momentos es la búsqueda de información; un estudio de Google señala que el 37% de compradores en tiendas virtuales se ven influenciados por los resultados de su búsqueda (Lecinski, 2014). Además, se debe resaltar el uso de smartphones para realizar búsquedas y compras, dado que en Latinoamérica el 55% usa este dispositivo y el 39% tomó la decisión de compra a través de este dispositivo (Lecinski, 2014).</p>
<p><b>Desarrollar las acciones estratégicas para llevar adelante la idea de negocio</b></p>	<p>Se identificaron y analizaron los factores internos y externos que afectan nuestro plan de negocio de manera positiva y negativa, para diseñar las estrategias a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio, entre las que se pueden mencionar las siguientes: Estrategia de Diferenciación del Servicio, Estrategia de Posicionamiento Inorgánico y Orgánico que nos de visibilidad en el mercado, Estrategia de Innovación permanente mediante la actualización constante de nuestra plataforma web responsive para brindar un servicio que resuelva las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente y fluida, Estrategia de Reconocimiento de la Marca mediante la recopilación de información a los clientes para evidenciar lo indicado, Estrategia para medir el nivel de satisfacción y reconocimiento del servicio entre nuestros clientes para trabajar en la fidelización de nuestro servicio.</p>
	<p>Se realizó la propuesta de valor de la tienda virtual, la cual consiste en diferenciarnos de nuestros competidores, para lo cual se ofrecerá un servicio de suscripción de productos de alta rotación (pañales y toallitas húmedas) y venta de productos regulares para el cuidado del bebé, para que nuestro público objetivo (madres de niños de 0 a 3 años) tengan más tiempo libre para ellas sin descuidar sus labores como madres, refiriéndonos específicamente al abastecimiento de productos. Además, que contarán con contenido multimedia sobre temas de interés para el cuidado y crianza de bebés.</p>
<p><b>Desarrollar y explorar en la demanda de productos para limpieza y cuidado de bebés para establecer</b></p>	<p>Las madres de familia señalan tener un estilo de vida agitado porque trabajan y a su vez se dedican al cuidado de sus hijos. Se consideran pieza clave para la crianza de sus hijos, sin embargo, se sienten frustradas por el sacrificio que esto significa, dado que se sienten agotadas y reconocen que necesitan un descanso. Se descubrió que este tema es sensible porque sienten cargo de consciencia al reconocer que desean tiempo sólo para ellas. Esta tensión es la que desarrollamos en la conceptualización de nuestra idea de negocio, dado que la tienda virtual para la compra por suscripción y sin</p>

<p><b>portafolio de productos.</b></p>	<p>suscripción de productos de limpieza y accesorios de bebés sería una alternativa que flexibiliza una actividad relacionada al cuidado de sus hijos.</p> <p>A partir de la exploración cualitativa se encontró que los productos para la limpieza de bebés que las madres usan con más frecuencia son pañales y toallitas húmedas, mientras que, si bien no se adquiere con una alta frecuencia, también es clave la crema para escaldaduras.</p> <p>En la exploración confirmatoria cuantitativa se concluye que para la limpieza de sus bebés el 89% de madres usa pañales y el 80% toallitas húmedas. La frecuencia de uso de pañales es, en mayor medida, de 5 veces al día (37%) y los compran cada quince días (40%) al igual que las toallitas húmedas (47%).</p> <p>Esto ayudó a confirmar que el servicio por suscripción en nuestra tienda virtual debía orientarse a la venta de pañales y toallitas húmedas. Mientras que el servicio de venta regular (Adicional al sistema de suscripción) debía incluir dentro de su portafolio cremas para escaldaduras.</p> <p>A partir de la exploración confirmatoria cuantitativa se identifican las marcas que el portafolio de nuestra tienda virtual debe considerar para el caso de pañales, toallitas húmedas y crema para escaldaduras.</p> <p>Se identifica que la preferencia en cuanto a pañales está en mayor medida orientada a Huggies (67%), marca que cumple con los atributos más valorados en esta categoría: absorción (31%), calidad (30%) y suavidad (14%); seguido por Pampers (21%). Lo mismo ocurre en el caso de toallitas húmedas donde Huggies tiene la mayor preferencia (65%) seguido por Ninet (9%) y Jhonson (9%).</p> <p>Finalmente, era prioritario identificar aquellas marcas de crema de escaldaduras que se debían considerar en el portafolio de productos para la venta adicional al servicio de suscripción; finalmente en la investigación cuantitativa se encontró que las marcas de mayor preferencia son Dr. Zaidman (31%) e Hipoglos (26%).</p> <p>Este acercamiento ayudó a entender las preferencias en cuanto a marcas para elaborar un portafolio atractivo de productos de limpieza para bebés en nuestra tienda virtual.</p>
<p><b>Establecer el plan marketing para llevar adelante el plan de negocios.</b></p>	<p>Se realiza una segmentación geográfica, demográfica y conductual para determinar al público objetivo y se trabaja en un posicionamiento que va más allá de los beneficios de nuestro servicio, apalancado en la diferenciación desde una perspectiva emocional. De esta manera la misión de Baby2Go es mejorar la vida de sus clientes ofreciéndoles un servicio ágil, sencillo y personalizado para la compra de productos para la limpieza y cuidado de bebés, basados en valores como el equilibrio personal, la felicidad y el profesionalismo.</p> <p>Para que se tenga un posicionamiento diferencial en el mercado se propone construir una marca que conecte emocionalmente con el público objetivo trabajando con el arquetipo Transformador, que se caracteriza por tener una personalidad auténtica, creativa y empática, siendo así Baby2Go una marca imaginativa, que busca transformar la realidad en base a sus principales valores e innovación.</p> <p>Para alcanzar el objetivo de posicionar a Baby2Go en el TOP 10 de posicionamiento SEO en Google al finalizar el primer trimestre del año 2022, se realizará promoción cien por ciento digital desde la implementación de un posicionamiento SEM en el primer año de actividad (2021). Las palabras claves que se seleccionarán estarán relacionadas a marcas y productos para la limpieza y cuidado de bebés. Esto se complementará con publicidad segmentada en Facebook y publicidad inorgánica y orgánica con influencers en Instagram. El presupuesto para todas estas actividades es de S/. 21,200 Soles.</p> <p>Para que se logre un alto nivel de satisfacción con los clientes se propone una</p>

	<p>estrategia de marketing relacional; como instrumento de medición tanto de la satisfacción como de la recomendación de nuestro servicio se realizarán encuestas a los clientes de manera trimestral a través de la plataforma de Question Pro, que tiene un costo de S/. 1,000 (suscripción anual).</p>
	<p>Finalmente se plantea desarrollar una estrategia de endomarketing para que los trabajadores estén alineados con los valores de la empresa, de esa manera se asegura la calidad del servicio en todos los puntos de contacto del cliente con la empresa. Las acciones mencionadas se realizarán de manera interna, sin contar con proveedor externo, liderado por los gerentes de cada una de las áreas de trabajo de la empresa. Por lo que no implica un costo que se considere en el presupuesto de marketing.</p>
<p><b>Establecer el plan operativo para llevar adelante el plan de negocios.</b></p>	<p>El plan operativo de la empresa seguirá una estrategia enfocada a entregar un servicio de máxima calidad, sin descuidar la productividad para lograr una eficiencia operativa, porque estos elementos son igualmente importantes para la creación de valor, tanto para clientes como para la empresa.</p>
	<p>Nuestra oficina administrativa y almacén estarán ubicados en el Distrito de Surquillo, distrito céntrico a los pertenecientes a la Zona 7 de Lima Metropolitana (zona de influencia), porque la elección de una buena ubicación es un factor importante para el éxito del negocio. Además, se ha definido el mapa de procesos del negocio, clave porque en este se definen las funciones principales de la empresa y nos permite relacionarlas con las personas encargadas de realizar estas tareas.</p>
	<p>Debido al desarrollo de aplicativos móviles en el país, para la tienda virtual, se desarrollará e implementará una página web responsive, porque esta es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo desde donde sea visualizada, y a través de esta página se atenderán los pedidos ya sea por suscripción o venta.</p>
<p><b>Establecer el plan de recursos humanos para llevar adelante el plan de negocios.</b></p>	<p>La dirección de recursos humanos de la tienda virtual se basa principalmente en vincular los valores de la empresa a los empleados, que los conozcan y los practiquen diariamente, sintiéndose parte de un gran equipo de trabajo, de manera que esto se refleje en el nivel de atención y satisfacción de los clientes. A pesar de contar con un equipo de trabajo reducido por la naturaleza del negocio, este es un factor que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores, específicamente los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente.</p>
<p><b>Establecer la viabilidad económica y financiera del plan de negocios</b></p>	<p>La idea de negocio Baby2Go es altamente atractiva porque el 50% de las encuestadas señaló que definitivamente comprarían el sistema de suscripción para adquirir pañales y toallitas húmedas, si bien se pueden adquirir otros productos adicionales a la suscripción, el servicio por suscripción es percibido como el diferencial frente a otras propuestas de venta digital de productos de limpieza para bebés.</p> <p>En base a lo expuesto se realizó el análisis financiero para determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, y se plantearon 03 escenarios económicos, debido a que nuestro negocio es afectado por la variabilidad de la demanda:</p> <p>En el Escenario Conservador se estimó una inversión inicial de 386,722.81soles, la misma que está compuesta por 80% capital propio y 20% con financiamiento bancario, resultando un VAN de 551,407.46 de soles y una TIR de 38.54%.</p> <p>En el Escenario Optimista se estimó una inversión inicial de 545,733.65 soles, la misma que está compuesta por 86% capital propio y 14% con financiamiento bancario, resultando un VAN de 926,417.72 de soles y una TIR de 44.81%.</p> <p>En el Escenario Pesimista se estimó una inversión inicial de 246,456.24 soles, la misma que está compuesta por 68% capital propio y 32% con financiamiento bancario, resultando un VAN de -77,176.65 de soles y una TIR de 25.86%, quedando</p>

	<p>por debajo del costo del accionista, es decir desestimando la puesta en marcha.</p> <p>Debido a que la demanda es la variable más sensible en nuestro plan de negocios, se debe tener especial cuidado en esta para mantener los márgenes de ganancia proyectados que permitan que nuestra propuesta de negocio sea rentable. Si se conoce nuestra demanda, se puede obtener mayor rendimiento de nuestros recursos.</p>
<p><b>Desarrollar el análisis de riesgos y su correspondiente mitigación.</b></p>	<p>Los riesgos en los negocios siempre van a existir, ya que representan el reto más grande para una empresa y/o proyecto, cabe resaltar que no todos los riesgos pueden ser mitigados debido a su carácter impositivo o condición de mercado (riesgos políticos y económicos); otros se generan por la sociedad en donde se desarrolla la empresa, estos suelen generar sobre costos para poder mitigarlos (Riesgos sociales, Tecnológicos y ambientales). Por último, para los riesgos financieros y humanos la mitigación depende de la correcta aplicación de técnicas de evaluación de mercado y de gestión de empresas.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

Alan Chapman. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. 02 Mar 2020, de Alan Chapman Sitio web: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>

Ambientum. (2018). Los consumidores prefieren los envases reciclables. 07 Mar 2020, de Ambientum Sitio web: <https://www.ambientum.com/ambientum/residuos/consumidores-prefieren-los-envases-reciclales.asp>

Andrea Núñez-Torrón Stock. (2016). ¿Qué es una startup?. 28 Feb 2020, de TicBeat Sitio web: <https://www.ticbeat.com/tecnologias/que-es-una-startup/>

APEIM. (2018). Niveles Socioeconómicos 2018. 03 Mar 2020, de APEIM Sitio web: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

APEIM. (208). Niveles Socioeconomicos 2018. 09 Mar 2020, de APEIM Sitio web: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

Arellano Marketing. (2016). Los seis estilos de vida de las personas. 03 Mar 2020, de Arellano Marketing Sitio web: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

Arturo Morales Castro. (2009). Evaluación financiera. En Proyectos de inversión(736). México : Mc Graw Hill.

Banco Mundial. (2018). Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades. 17 Feb 2020, de Banco Mundial Sitio web: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>

BCRP (2014) BCRP Data. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>

Benney y Hughes. (1956). La Historia Oral Como Investigación En La Tutoría De Posgrado. España: Palibro.

Bsale. (2020). Conoce Las 7 Pasarelas De Pago Más Usadas En Perú. 24 Feb 2020, de Bsale Sitio web: <https://www.bsale.com.pe/article/conoce-las-7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peru>

Camp. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Londres: Taylor & Francis.

Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. (2019). CPI\_Familias en Lima May2019. 10 Feb 2019, de CPI Sitio web: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

CPI. (2019). Market Report. 03 Mar 2020, de CPI Sitio web: [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

D'Alessio, F. (2008) El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. México: Pearson/Prentice Hall.

Dessler, G. (2009) Administración de Recursos Humanos. 11a ed. México: Pearson/Prentice Hall.

Diario El Comercio. (2016). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú. 09 Mar 2020, de Diario El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-creciendo-peru-209869-noticia/>

Diario El Comercio. (2018). E-commerce: Cuánto gastan los peruanos que compran por Internet. 20 Feb 2020, de Diario El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/e-commerce-gastan-peruanos-compran-internet-noticia-nndc-559358-noticia/>

Diario El Peruano. (2000). Ley 27269. 09 Mar 2020, de Diario El Peruano Sitio web: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356833/NORMA\\_1887\\_LEY\\_27269\\_Modificada\\_por\\_LEY\\_27310.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356833/NORMA_1887_LEY_27269_Modificada_por_LEY_27310.pdf)

Diario El Peruano. (2003). Ley 28015. 09 Mar 2020, de Diario El Peruano Sitio web: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

Diario El Peruano. (2018). Inestabilidad política trae perjuicios a la economía. 19 Feb 2020, de Diario El Peruano Sitio web: <https://elperuano.pe/noticia-inestabilidad-politica-trae-perjuicios-a-economia-64676.aspx>

Diario Gestión. (2017). Pagos electrónicos se expanden en Perú por ventajas de seguridad. 16 Feb 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/tu-dinero/pagos-electronicos-expanden-peru-ventajas-seguridad-149137-noticia/>

Diario Gestión. (2018). ¿Cuáles son los tipos de contrato laborales y sus beneficios? 06 Mar 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-tipos-contrato-laborales-beneficios-238789-noticia/>

Diario Gestión. (2019). ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada? 09 Mar 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>

Diario Gestión. (2019). Comercio electrónico aporta el 5.75% al PBI nacional, según Capece. 17 Feb 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-aporta-5-75-pbi-nacional-capece-263849-noticia/>

Diario Gestión. (2019). Economía peruana creció 1.86% en noviembre del 2019, su tasa más baja desde mayo. 10 Feb 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-186-en-noviembre-del-2019-su-tasa-mas-baja-desde-mayo-pbi-inei-noticia/>

Diario Gestión. (2019). GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet?. 09 Mar 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/?ref=gesr>

Dieter Cruzado. (2018). Mercado de apps móviles llegará a S/ 50 millones este año. 08 Mar 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168-noticia/>

Dr. Carlos Gómez Gutiérrez. (2010). Conceptos básicos y criterios para su evaluación. 17 Feb 2020, de UNESCO Sitio web: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>

El Peruano. (2017). Decreto Legislativo N°1261. 24 Feb 2020, de El Peruano Sitio web: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-del-impuesto-a-la-re-decreto-legislativo-n-1261-1462448-2/>

El Peruano. (2020). LEY QUE REGULA EL PLÁSTICO DE UN SOLO USO Y LOS RECIPIENTES O ENVASES DESCARTABLES. 17 Feb 2020, de El Peruano Sitio web: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>

Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Francisco Alvira Martín. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica. En Cuadernos metodológicos(126). Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.

Fred R. David. (2003). Matriz de factores externos. En Conceptos de administración estratégica(370). México: Pearson Educación.

Gestiopolis. (2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. 13 Feb 2020, de Gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>

GfK. (2015). Uso de internet en el Perú. 03 Mar 2020, de GfK Sitio web: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015\\_-\\_Uso\\_de\\_Internet\\_2.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf)

GfK. (2015). Uso de internet en el Perú. 09 Mar 2020, de GfK Sitio web: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/PE/GfK\\_OP\\_Octubre\\_2015\\_-\\_Uso\\_de\\_Internet\\_2.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf)

Google. (2016). Por qué ‘móvil’ ya es sinónimo de ‘smartphone’. 17 Feb 2020, de Google Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/movil-sinonimo-smarthphone/>

Google. (2019). El peruano digital ahora es un consumidor curioso, exigente e impaciente. 12 Feb 2020, de Google Sitio web: <https://revistaganamas.com.pe/google-el-peruano-digital-ahora-es-un-consumidor-curioso-exigente-e-impaciente/>

HECOM 2000. “Informe HECOM 2000 sobre el Comercio Electrónico Hispano”. *PC Magazine*, nº 113, febrero.

Hositinger. (2019). ¿Qué es un hosting? Hosting web explicado para principiantes. 19 Feb 2020, de Hositinger Sitio web: <https://www.hostinger.es/tutoriales/que-es-un-hosting>

Ignacio Somalo. (2017). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online*. Madrid: ESIC.

INEI - 5.3.2 Tasa Bruta de Natalidad. (2017). Recuperado 7 junio, 2019, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-57.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-57.htm)

INEI. (2019). Producto Bruto Interno creció 3,0% en el tercer trimestre de 2019 alentado por el consumo y la inversión privada. 09 Mar 2020, de INEI Sitio web: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-30-en-el-tercer-trimestre-de-2019-alentado-por-el-consumo-y-la-inversion-privada-11917/>

Jhoan Vega. (2020). Cuál es el perfil del consumidor peruano digital. 03 Mar 2020, de PQS Sitio web: <https://www.pqs.pe/tecnologia/cual-es-el-perfil-del-consumidor-peruano-digital>

Jim Lecinski. (2014). Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca. 03 Mar 2020, de Think with Google Sitio web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>

Joan Torrent Sellens. (2009). *Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento*. 10 Feb 2020, de Universitat Oberta de Catalunya Sitio web: <https://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>

Jordi Gracia. (1912). José Ortega y Gasset. España: Taurus.

Juan Antonio Trespalacios Gutierrez, Rodolfo Vasquez Casielles y Laurentino Bello Acebrón. (2005). *Investigación de mercado. En Métodos de recogida y análisis de la información para toma de decisiones en marketing(354)*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Juan Carlos Mejía Llano. (2018). Beneficios de las tiendas online y el comercio electrónico. 03 Mar 2020, de Juan Carlos Mejía Llano Sitio web: <https://www.juancmejia.com/comercio-electronico/beneficios-de-las-tiendas-online-y-el-comercio-electronico/>

Juan Mejía Trejo. (2017). Mercadotécnica digital. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Kantar World Panel (2019). Informe pañales y toallitas húmedas Perú 2019.

Kotler, A. (2017). MARKETING. México: Pearson

Kotler, P., Armstrong, G. (2012) Marketing. 14ª ed. México: Pearson/Prentice Hall.

Lane, K. (2008) Administración estratégica de marca. 3a ed. México: Pearson/Prentice Hall.

Laudon. (2014). E-Commerce 2013: negocios, teconología, sociedad. Madrid: Pearson Education.

Laura Guzman Stein. (s.f.). Las fuentes secundarias. 07 Mar 2020, de Universidad de Costa Rica Sitio web: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>

LI HAIRONG; CHENG KUO; MARTHA G. RUSSELL (1999). “The Impact of Perceived Channel Utilities, Shopping Orientations, and Demographics on the Consumer’s Online Buying Behavior”. Journal of Computer Mediated Communication 5 (2) (Diciembre) 1999, disponible en <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/hairong.html> (5/11/2000).

Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W., Palich, L.E. (2009) Administración de pequeñas empresas. 14a ed. México: Cengage Learning.

Lovelock C., Reynoso J., D’Andrea G., Huete L., Wirtz J. (2011) Administración de servicios. México: Pearson/Prentice Hall.

Luis Cifuentes. (2017). La importancia de tener un sitio web para tu negocio. 06 Mar 2020, de Estrella Digital Sitio web: <https://www.estrelladigital.es/articulo/la-red/importancia-tener-sitio-web-negocio/20170208161254312480.html>

Manuel Jesús Orbegozo. (2000). NORMAS LEGALES. 17 Dic 2019, de El Peruano Sitio web:

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356832/NORMA\\_1887\\_Ley\\_27291.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356832/NORMA_1887_Ley_27291.pdf)

Manuel Jesús Orbegozo. (2000). NORMAS LEGALES. 20 Dic 2019, de El Peruano Sitio web: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356833/NORMA\\_1887\\_LEY\\_27269\\_Modificada\\_por\\_LEY\\_27310.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356833/NORMA_1887_LEY_27269_Modificada_por_LEY_27310.pdf)

Marc Bacchetta. (1998). El comercio electrónico y el papel de la OMC. Madrid: OMC.

Mateu, E., & Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Rev Epidem Med Prev*, 1(4), 8-14.

MEF. (28 de Agosto de 2017). MEF: Mayor expansión fiscal dinamiza la actividad económica y mejora las expectativas de los agentes económicos. Obtenido de MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/5467-mef-mayor-expansion-fiscal-dinamiza-la-actividad-economica-y-mejora-las-expectativas-de-los-agentes-economicos>

Michael E. Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 02 Mar 2020, de Harvard Business Review Sitio web: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-\\_Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_que\\_le\\_dan\\_forma\\_a\\_la\\_estrategia.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf)

Michael E. Porter. (2015). Estrategia competitiva. Mexico: Grupo Editorial Patria

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Marco macroeconómico multianual 2020-2023. 24 Feb 2020, de El Peruano Sitio web: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2020\\_2023.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. 07 Mar 2020, de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>

Naresh K. Malhotra . (2008). Investigación de Mercados. Madrid: Pearson Editorial.

Netquest. (2015). When should we ask, when should we measure?. 18 Feb 2020, de Esomar Sitio web: [https://www.netquest.com/hubfs/docs/Paper\\_when\\_should\\_we\\_ask\\_EN.pdf](https://www.netquest.com/hubfs/docs/Paper_when_should_we_ask_EN.pdf)

Netquest. (2020). Investigación de mercado. 18 Feb 2020, de Netquest Sitio web: <https://www.netquest.com/es/encuestas-online-investigacion>

Netquest. (2020). Pagina Oficial. 24 Ene 2020, de Netquest Sitio web: <https://www.netquest.com/es/encuestas-online-investigacion>

No, S. E. S. I. Ó. N., & Cualitativa, I. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson educación.

No, S. E. S. I. Ó. N., & Cualitativa, I. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson educación.

OMS. (2019). Salud de la madre, el recién nacido, del niño y del adolescente. 27 Feb 2020, de OMS Sitio web: [https://www.who.int/maternal\\_child\\_adolescent/topics/newborn/es/](https://www.who.int/maternal_child_adolescent/topics/newborn/es/)

Osterwalder. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Pamela Whitten y Charles Steinfield. (1999). The Healthcare Financing Administration. EEUU: Kidney International.

Perú Retail. (2019). Perú: PBI creció 3,0% en el tercer trimestre de 2019 alentado por el consumo y la inversión privada. 16 Dic 2019, de Perú Retail Sitio web: <https://www.peru-retail.com/peru-pbi-tercer-trimestre-2019/>

Perú Retail. (2019). Perú: PBI creció 3,0% en el tercer trimestre de 2019 alentado por el consumo y la inversión privada. 08 Mar 2020, de Perú Retail Sitio web: <https://www.peru-retail.com/peru-pbi-tercer-trimestre-2019/>

Piazzon, L. (2013) Diapositivas de Clases de Gerencia Financiera: Sesión 3 y 4, diapositivas 47 y 51.

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2000). Ley N° 27291. 09 Mar 2020, de Plataforma digital única del Estado Peruano Sitio web: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292288-27291>

- Randall. (2002). *Brandung: guía práctica para planear su estrategia de marcas*. Lima: Panorama.
- Ricardo Dorantes. (2018). Qué es una startup. 21 Feb 2020, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Ricardo Guerra Vasquez. (2019). Glovo: Lima es la ciudad que más pedidos registra a nivel global. 08 Ene 2020, de El Comercio Sitio web: Glovo: Lima es la ciudad que más pedidos registra a nivel global
- Rivera. (2017). *Re evolución digital: Lidera el futuro digital de tu empresa... antes de que desaparezca*. México: Conecta.
- Robert C. Camp. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. 03 Mar 2020, de Redalyc Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791706.pdf>
- Roberto Hernandez Sampieri. (2010). *Investigación cuantitativa*. En *Metodología de la investigación* (656). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez Ardura, Inmaculada (2000). *Marketing.com: Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Edición Pirámide-ESIC. p. 200.
- RPP. (2019). La clase media peruana creció 4.5 %: ¿A cuánto ascienden sus ingresos y cómo los emplean?. 15 Feb 2020, de RPP Sitio web: <https://rpp.pe/peru/actualidad/la-clase-media-peruana-crecio-45-a-cuanto-ascienden-sus-ingresos-y-como-los-emplean-noticia-1197214>
- S. J. Taylor y R. Bogdan. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Madrid: Paidós.
- Sackett, P. R., & Laczo, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (p. 21–37). John Wiley & Sons Inc.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2014) *El Plan de Marketing en la Práctica*. 19a ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Sinek. (2018). *Why. En Encuentra Tu Porque: Una Guia Practica Para Encontrar un Proposito en el Trabajo = Find Your Why*(126-200). Madrid: Empresa Activa.

SUNAT. (2017). Depreciación de ley. 24 Feb 2020, de SUNAT Sitio web: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.pdf>

SUNAT. (2017). Negocio en Marcha. 16 Dic 2019, de SUNAT Sitio web: <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>

SUNAT. (2017). Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual. 24 Feb 2020, de SUNAT Sitio web: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

SUNAT. (2019). Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas. 24 Feb 2020, de SUNAT Sitio web: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>

Tafur, Raúl. (2008). Definición del marco conceptual. 04 Mar 2020, de Editorial Montero Sitio web: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/>

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín electrónico*, 2, 1-13.

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín electrónico*, 2, 1-13.

U.S. Census Bureau. (2019). Estadísticas de consumo digital . 18 Ene 2020, de Lujhon Sitio web: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>

Universidad de Alcalá. (23 Jul 2019). ¿Qué es la investigación cuantitativa? 24 Ene 2020, de Universidad de Alcalá Sitio web: <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/que-es-investigacion-cuantitativa/>

Universidad de las Américas. (2003). Investigación de Mercados: Métodos Cualitativos y Cuantitativos. 24 Ene 2020, de Universidad de las Américas Sitio web: [https://www.microweb.cl/idm/documentos/IDM\\_Cuali\\_Cuanti.pdf](https://www.microweb.cl/idm/documentos/IDM_Cuali_Cuanti.pdf)

Viñals Rioja Jaume (1999). “Estrategias de diferenciación en Internet”. Harvard-Deusto Marketing y Ventas. Número. 32 / mayo-junio.

Walter L. Arias Gallegos. (2015). Carl R. Rogers y la Terapia Centrada en el Cliente. 04 Mar 2020, de Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú Sitio web: [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_2/W.Arias.pdf](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_2/W.Arias.pdf)

Wilfredo Huanachin. (2019). Un 53% no espera más de tres segundos para comprar online. 08 Mar 2020, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/un-53-no-espera-mas-de-tres-segundos-para-comprar-online-noticia/>

Yusef Hassan Montero. (2015). Experiencia de Usuario: Principios y Métodos. España: Calmly writer.