



Plan de negocio para un market place para productos de infantes de 0 a 4 años en Lima.

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

por:

Jonathan Jurado Sandoval

Patricia Navarro Baldeón

Eduardo Santiago Motta

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63

Lima, 06 de septiembre de 2019

A Dios por acompañar mi camino siempre, a mi esposa Maydeline por creer en mí y ser apoyo constante, a mi hija Sol Gabriela que ha sido mi motivación, a mis padres Arturo y Rosa, hermana Joselyn Patricia, tíos Adolfo y Alfredo por su apoyo incondicional.

Jonathan Arturo Jurado Sandoval

Mi gratitud a Dios, por tantas bendiciones.

A la memoria de mi madre, mi ángel, mi inspiración, mi ejemplo, mi apoyo, mi guía, mi soporte,mi vida.

A Iris y Tito, mis padres, por su inmenso amor, por darme la vida y por ayudarme a cumplir sueños.

A Paloma, por ser mi razón y fuerza, mi mayor tesoro, por ser mi fuente más pura de inspiración, gracias por entender mis ausencias para lograr esta gran meta.

A Miguel, por su amor, apoyo y comprensión.

Patricia Navarro Baldeón

Agradezco a Dios, por permitirme haber cumplido esta meta trazada, agradecer a mis padres Juan Santiago Moran y Sidney Motta Neira por su apoyo, consejos y valores los cuales siempre han sido guía frente a todos los proyectos emprendidos se los dedicó con todo el corazón, a mis hermanos y amigos por su apoyo y palabras de aliento y en especial a esa persona que me alentó por años de realizar esta meta y dejar de posponerla.

Eduardo Gabriel Santiago Motta

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Idea del negocio	2
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivo General	4
1.4.1 General	4
1.4.2 Específicos	4
1.5 Alcance y limitaciones	4
1.5.1 Alcance	4
1.5.2 Limitaciones	5
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	6
2.1 Estructura de la tesis	6
2.2 Fuentes de información utilizadas.....	7
2.3 Herramientas utilizadas.....	8
CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL.....	10
3.1 Comercio electrónico	10
3.2 Marketplace:	12
3.3 Sistema de transferencia electrónico de pagos:.....	13
3.4 Los Startups, el efecto red y escalabilidad.....	14
3.4.1 El efecto red y escalabilidad.....	14
3.4.2 Startup	15
3.5 Momento de compra del consumidor.....	17
3.6 Machine Learning	19
3.7 Fintech de Pasarella de Pagos	21
3.8 Big Data (Inteligencia de Datos).....	23
3.9 Aplicaciones móviles y Sitios Web	24
3.10 Conclusiones	24
CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL	26
4.1 Marketplace.....	26
4.1.1 Marketplace Europa.....	26
4.1.2 Marketplace Asia.....	29
4.1.3 Marketplace América del Norte	31
4.1.4 Marketplace América del Sur.....	33
4.2 Mercado de infantes	36
4.2.1 Mercado de infantes en el mundo.....	36
4.2.2 Mercado de infantes en Latinoamérica.....	39
4.2.3 Mercado de infantes en Perú.....	41
4.3 Conclusiones	43
CAPÍTULO V COMPARACIÓN CON MODELOS INTERNACIONALES Y NACIONALES DE MARKETPLACE.....	44
5.1 Análisis de Factores de comparación.....	44
5.2 Comparación Empresas Internacionales	45
5.2.1 Amazon (USA).....	45
5.2.2 Facebook Marketplace	46

5.2.3	<i>Babymarket.co (COLOMBIA)</i>	46
5.2.4	<i>Mi Bebe Market (PANAMA)</i>	47
5.2.5	<i>Outlet bebe (ESPAÑA)</i>	48
5.3	Comparación Empresas Nacionales.....	50
5.3.1	<i>Mercado Libre:</i>	50
5.3.2	<i>Linio</i>	51
5.3.3	<i>Juntoz</i>	51
5.3.4	<i>BabyPlaza:</i>	52
5.3.5	<i>BabyInfanti</i>	52
5.4	Buenas prácticas observadas.....	55
5.5	Propuestas de valor del modelo de negocio propuesto	55
5.6	Conclusiones	56
CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO.....		58
6.1	Proceso de investigación.....	58
6.2	Estudio de mercado a consultores expertos en el mercado de startups.....	59
6.2.1	<i>Definición del problema</i>	59
6.2.1.1	<i>Problema para la investigación de mercado</i>	59
6.2.1.2	<i>Problemas específicos</i>	59
6.2.1.3	<i>Métodos y herramientas de investigación</i>	60
6.2.1.4	<i>Aplicación del plan de investigación</i>	60
6.2.1.5	<i>Conclusiones de entrevistas a expertos</i>	60
6.3	Estudio de mercado a dueños de marcas y comercializadores de productos de infantes.....	63
6.3.1	<i>Definición del problema</i>	63
6.3.2	<i>Problema para la investigación de mercado</i>	63
6.3.3	<i>Problemas específicos</i>	63
6.3.4	<i>Métodos y herramientas de investigación</i>	64
6.3.5	<i>Conclusiones de entrevistas a dueños y comercializadores de productos de infantes</i>	64
6.4	Estudio de mercado a clientes compradores en el rubro de infantes.	67
6.4.1	<i>Definición del problema</i>	67
6.4.2	<i>Problema para la investigación de mercado</i>	67
6.4.3	<i>Métodos y herramientas de investigación</i>	68
6.4.3.1	<i>Investigación exploratoria cualitativa</i>	68
6.4.3.2	<i>Investigación exploratoria cuantitativa</i>	68
6.4.4	<i>Aplicación del plan de investigación</i>	68
6.4.4.1	<i>Focus Group</i>	68
6.4.4.1.1	<i>Población objetivo</i>	68
6.4.4.1.2	<i>Perfil de los participantes del focus group</i>	69
6.4.4.1.3	<i>Agenda y localización</i>	69
6.4.4.1.4	<i>Moderador</i>	70
6.4.4.1.5	<i>Resultados del Focus Group</i>	70
6.4.5	<i>Conclusiones</i>	75
6.4.6	<i>Investigación Cuantitativa</i>	77
6.4.6.1	<i>Métodos e instrumentos</i>	78
6.4.7	<i>Conclusiones de encuestas a clientes compradores</i>	78
CAPÍTULO VII ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA		81
7.1	Limitaciones.....	81

7.2	Estimación del mercado	82
7.3	Variación del tamaño de Mercado	82
7.4	Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda	83
7.4.1	<i>Cálculo del Mercado Potencial</i>	83
7.4.2	<i>Cálculo del Factor Frecuencia de Compras</i>	85
7.4.3	<i>Cálculo Ticket y Margen Promedio</i>	85
7.5	Conclusiones	88
CAPÍTULO VIII PLAN ESTRATÉGICO		90
8.1	Análisis SEPTE.....	90
8.1.1	<i>Socioculturales</i>	90
8.1.2	<i>Económicas</i>	91
8.1.3	<i>Tecnológicos</i>	92
8.1.4	<i>Legal</i>	92
8.2	Análisis de las fuerzas competitivas	94
8.3	Matriz EFE.....	95
8.4	Acciones estratégicas	96
8.5	Modelo de Abell	97
8.6	Modelo CANVAS.....	98
8.6.1	<i>Propuesta de valor</i>	102
8.6.1.1	<i>Cliente comprador</i>	102
8.6.1.2	<i>Cliente proveedor</i>	102
8.6.2	<i>Segmentación de clientes</i>	102
8.6.2.1	<i>Cliente comprador</i>	102
8.6.2.2	<i>Cliente proveedor</i>	103
8.6.3	<i>Canales de distribución</i>	103
8.6.3.1	<i>Cliente consumidor</i>	103
8.6.3.2	<i>Cliente proveedor</i>	103
8.6.4	<i>Relación con clientes</i>	103
8.6.4.1	<i>Cliente comprador</i>	103
8.6.4.2	<i>Cliente proveedor</i>	104
8.6.5	<i>Fuentes de ingreso</i>	104
8.6.5.1	<i>Cliente comprador</i>	104
8.6.5.2	<i>Cliente proveedor</i>	104
8.6.6	<i>Recursos clave</i>	104
8.6.7	<i>Actividades clave</i>	105
8.6.7.1	<i>Cliente consumidor</i>	105
8.6.7.2	<i>Cliente proveedor</i>	105
8.6.8	<i>Socios estratégicos</i>	105
8.6.8.1	<i>Cliente consumidor</i>	105
8.6.8.2	<i>Cliente proveedor</i>	106
8.6.9	<i>Estructura de costos</i>	106
8.7	Conclusiones	106
CAPÍTULO IX PLAN DE MARKETING		108
9.1	Definición de objetivos	108
9.2	Público Objetivo.	108
9.3	Propuesta de valor.....	109
9.3.1	<i>Cliente comprador</i>	109
9.3.2	<i>Cliente proveedor</i>	109

9.4	Mix de Marketing	109
9.4.1	<i>Estrategia de Producto</i>	109
9.4.1.1	<i>Cliente comprador</i>	111
9.4.1.2	<i>Cliente proveedor</i>	119
9.4.2	<i>Estrategia de Precio</i>	120
9.4.2.1	<i>Cientes compradores</i>	121
9.4.2.2	<i>Cientes proveedores</i>	121
9.4.3	<i>Estrategia de Plaza</i>	122
9.4.3.1	<i>Cientes compradores</i>	122
9.4.3.2	<i>Cientes proveedores</i>	123
9.4.4	<i>Estrategia de Promoción</i>	123
9.4.4.1	<i>Cientes compradores</i>	123
9.4.4.2	<i>Cientes proveedores</i>	126
9.4.5	<i>Estrategia de Procesos</i>	129
9.4.5.1	<i>Cientes Compradores</i>	129
9.4.5.2	<i>Cientes Proveedores</i>	130
9.4.6	<i>Estrategia de Personal</i>	130
9.4.7	<i>Estrategia de Productividad</i>	131
9.4.8	<i>Estrategia de entorno físico o evidencia</i>	131
9.5	Conclusiones	132
CAPÍTULO X PLAN DE OPERACIONES		134
10.1	Descripción Funcional y Técnica del Marketplace.....	134
10.1.1	<i>Arquitectura Tecnológica iBaby</i>	136
10.1.2	<i>Aplicación Móvil para Clientes Usuarios</i>	138
10.1.3	<i>Plataforma Web Para Clientes Usuarios</i>	144
10.1.4	<i>Plataforma Web Para Clientes Proveedores</i>	147
10.2	Gestión de Proveedores Tecnológicos	150
10.3	Cadena de valor de la empresa.....	152
10.3.1	<i>Infraestructura</i>	152
10.3.2	<i>Recursos Humanos</i>	153
10.3.3	<i>Tecnología</i>	153
10.3.4	<i>Abastecimiento</i>	154
10.3.5	<i>Logística Interna</i>	154
10.3.6	<i>Producción</i>	155
10.3.7	<i>Logística Externa</i>	155
10.3.8	<i>Marketing y Ventas</i>	156
10.3.9	<i>Servicio Post Venta</i>	157
10.4	Recursos Humanos.....	158
10.4.1	<i>Visión</i>	158
10.4.2	<i>Misión</i>	158
10.4.3	<i>Valores</i>	159
10.4.4	<i>Estructura organizacional</i>	159
10.4.5	<i>Plan de reclutamiento y selección</i>	161
10.4.6	<i>Bienvenida e Incorporación</i>	161
10.4.7	<i>Tipos de contratos a utilizar</i>	162
10.4.8	<i>Horarios de trabajo</i>	163
10.4.9	<i>Escala salarial</i>	163
10.4.10	<i>Estimación de crecimiento del personal</i>	164
10.5	Actividades para la implementación de la empresa.....	165

10.5.1	<i>Constitución de la empresa</i>	165
10.5.2	<i>Recursos para la implementación de la empresa</i>	165
10.6	Conclusiones	167
CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO.....		168
11.1	Consideraciones y supuestos generales.....	168
11.2	Consideraciones sobre la demanda	169
11.3	Consideraciones sobre los costos	169
11.4	Consideraciones relacionadas a las ventas.....	170
11.5	Consideraciones relacionadas al valor terminal.....	170
11.6	Proyección de ventas y costos.....	170
11.6.1	<i>Proyección de ventas y costos</i>	170
11.6.2	<i>Proyección de costos</i>	171
11.6.3	<i>Estimación de las inversiones</i>	172
11.7	Estado de resultados.....	173
11.8	Capital de trabajo	174
11.9	Flujo Económico Proyectado	175
11.10	Análisis de puntos críticos o punto muerto	176
11.10.1	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	177
11.11	Conclusiones	178
CAPÍTULO XII PLAN DE RIESGOS		179
12.1	Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos	179
12.2	Evaluación de los riesgos	180
12.3	Conclusiones del capítulo	181
CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		182
BIBLIOGRAFIA.....		185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III-1	Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio	15
Figura III-2	Ciclo de vida de los Startups	17
Figura III-3	Momento Cero de la verdad.	18
Figura III-4	Método de Clasificación.....	20
Figura III-5	Método de Regresión.....	20
Figura III-6	Método de Agrupación	20
Figura III-7	Segmentos de Fintech en el Perú.....	21
Figura III-8	Segmentos de Fintech en América Latina	22
Figura IV-1	PBI de Europa.....	27
Figura IV-2	Distribución de la población de Europa 2017	27
Figura IV-3	Distribución por Edades de la población de Europa	28
Figura IV-4	Marketplace dominantes en Europa	29
Figura IV-5	Población de China 2015-2018	30
Figura IV-6	Población de China por Estructura de Edades 2017.....	31
Figura IV-7	Marketplace Top en China 2018	31
Figura IV-8	Población de EE.UU. 2015-2018	32
Figura IV-9	Población de EE.UU. por Estructura de Edades 2018.....	33
Figura IV-10	Apps más popular de compra en EE. UU. en el 2017	33
Figura IV-11	Población de América Latina al 2018	34
Figura IV-12	Marketplace Dominantes en América Latina 2018.....	34
Figura IV-13	Ventas e-commerce América Latina 2019	35
Figura IV-14	Tamaño de mercado de productos para infantes en el mundo.....	36
Figura IV-15	Productos línea Johnson Baby.....	37
Figura IV-16	Productos Huggies.....	37
Figura IV-17	Productos Pampers	38
Figura IV-18	Productos Nivea y Eucerin	38
Figura IV-19	Productos Línea Baby Dove	38
Figura IV-20	Productos Nestlé para Infante.....	39
Figura IV-21	Tamaño de mercado de productos para infantes en Latinoamérica	39
Figura IV-22	Línea Natura Bebes	40
Figura IV-23	Línea Avon Baby.....	41
Figura IV-24	Productos Colgate.....	41
Figura IV-25	Tamaño de mercado de productos para infantes en Perú	42
Figura IV-26	Productos Hipoglós	42
Figura V-1	Página Web de Amazon	46
Figura V-2	Portal Web Facebook.	46
Figura V-3	Página Web Babymarket.co	47
Figura V-4	Página web de mi Bebe Market.....	47
Figura V-5	Página web de Ouletbebe.es	48
Figura V-6	Portal Web Mercado Libre Productos.	50
Figura V-7	Portal Web Linio Productos.	51
Figura V-8	Portal Web Juntoz.....	51
Figura V-9	Portal Web BabyPlaza.pe.	52
Figura V-10	Portal Web BabyInfanti.com.pe.	52
Figura VI-1	Proceso de Investigación de Mercados.....	58

Figura VII-1	Proyección Primer Año escenario Optimista, Esperado y Pesimista 86
Figura VII-2	Proyección Año 1 al 5, escenario Optimista, Esperado y Pesimista 87
Figura VIII-1	Modelo Abell Cliente Comprador 97
Figura VIII-2	Modelo Abell Cliente Proveedor..... 97
Figura VIII-3	Lienzo de la Propuesta de Valor para clientes compradores. 98
Figura VIII-4	Lienzo de la Propuesta de Valor para clientes proveedores. 99
Figura VIII-5	Lienzo del Modelo de Negocio Canvas – Clientes compradores. 100
Figura VIII-6	Lienzo del Modelo de Negocio Canvas – Clientes proveedores. 101
Figura IX-1	Logotipo de la aplicación móvil y pagina web..... 110
Figura IX-2	Creación de Cuenta en la aplicación móvil 113
Figura IX-3	Ingreso de tarjetas de Crédito y Débito, Pago por Aplicación 113
Figura IX-4	Selección, vista previa de productos y resumen de pedido 115
Figura IX-5	Proceso de compra por aplicación móvil..... 116
Figura IX-6	Pasarela CULQUI, Estado de Pedido e invitaciones a evento infantil. 117
Figura IX-7	Página Web Ibaby, vista previa de productos y creación de cuenta... 118
Figura IX-8	Lista de Regalos y envío de invitaciones a evento por página web. 119
Figura IX-9	Acceso clientes proveedores, pantalla principal de estado de pedidos..... 120
Figura IX-10	Pantalla de Vista de Ventas Cliente Proveedor 120
Figura IX-11	Market share de sistemas operativos móviles en Perú 122
Figura IX-12	Market share de sistemas operativos desktop en Perú..... 122
Figura IX-13	Proceso de Compra Aplicación o Pagina web..... 129
Figura IX-14	Proceso de Registro y Uso Aplicación o Pagina web..... 130
Figura X-1	Plan de Trabajo Propuesto Implementación Marketplace IBaby .. 135
Figura X-2	Arquitectura Tecnológica Marketplace IBaby 137
Figura X-3	Creación de cuenta cliente usuario y registro de tarjeta de crédito o débito App Móvil 139
Figura X-4	Selección de productos, fecha y hora de entrega y delivery del cliente usuario en el App Móvil 141
Figura X-5	Proceso de pago, notificación de compra, estado de pedido del cliente y selección de contactos del cliente usuario en el App Móvil 143
Figura X-6	Vista Completa Pagina Web, Resumen de pedido, creación de evento y listas de regalo con envió a invitados del cliente usuario 145
Figura X-7	Vistas de Clientes Proveedores Acceso y estado de Pedidos 148
Figura X-8	Vistas de Clientes Proveedores Ventas y Proyección de Ventas .. 149
Figura X-9	Descripción Costo Servidores Cloud AWS..... 151
Figura X-10	Distribución de Servidores Cloud AWS y Costo por Año 151
Figura X-11	Cadena de valor del Marketplace 152
Figura X-12	Proceso de Pago..... 157
Figura X-13	Estructura organizacional interna 160
Figura XI-1	Análisis de Sensibilidad Unidimensional..... 177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1	Estructura de la tesis	6
Tabla IV-1	Reseña Europa	26
Tabla IV-2	Distribución de la población de Europa 2017	27
Tabla IV-3	Reseña Asia	30
Tabla IV-4	Reseña América del Norte.....	32
Tabla IV-5	Conclusiones Marco Contextual.....	43
Tabla V-1	Factores de Comparación	44
Tabla V-2	Cuadro comparativo de empresas internacionales	49
Tabla V-3	Cuadro comparativo de empresas nacionales.....	53
Tabla V-4	Buenas prácticas observadas en los Marketplace.....	55
Tabla VI-1	Conclusiones de entrevistas a expertos	61
Tabla VI-2	Lista de clientes proveedores entrevistados	64
Tabla VI-3	Conclusiones de entrevistas a dueños de marcas y comercializadores	65
Tabla VI-4	Población objetivo Focus Group	68
Tabla VI-5	Detalle Focus Group.....	70
Tabla VI-6	Resultados del focus group.....	71
Tabla VI-7	Conclusiones del focus group.....	76
Tabla VI-8	Encuestados de NSE A, B y C.....	77
Tabla VI-9	Filtro de edades de resultados de NSE A y B.....	77
Tabla VI-10	Ficha Técnica de Encuesta en línea.....	78
Tabla VI-11	Conclusiones de encuestas a clientes compradores.....	79
Tabla VII-1	Cálculo del Tamaño de Mercado.....	82
Tabla VII-2	Población por Grupo de Edad y NSE Lima Metropoliltana.....	82
Tabla VII-3	Población Anual Zona 6 y 7 desde el 2013 al 2018	83
Tabla VII-4	Cálculo del crecimiento anual de la demanda	83
Tabla VII-5	Determinación del mercado potencial	84
Tabla VII-6	Factor Optimista, Esperado y pesimista del público objetivo	84
Tabla VII-7	Factor Frecuencia de Compra.....	85
Tabla VII-8	Calculo Ticket y Margen promedio por Compra	85
Tabla VII-9	Demanda estimada, escenario Optimista.....	87
Tabla VII-10	Demanda estimada, escenario Esperado.....	87
Tabla VII-11	Demanda estimada, escenario Pesimista	88
Tabla VIII-1	Análisis de las fuerzas competitivas.....	95
Tabla VIII-2	Matriz EFE	96
Tabla VIII-3	Acciones Estratégicas	96
Tabla IX-1	Comparativo de atributos Ibaby vs Comercios de productos para infantes	112
Tabla IX-2	Costos de dominio y hosting Ibaby.com.pe.....	123
Tabla IX-3	Gastos comerciales	126
Tabla IX-4	Clientes proveedores propuestos	128
Tabla X-1	Plan de Trabajo, Costo de Aplicativo Móvil y Página Web Ibaby	134
Tabla X-2	Zonas de reparto Ibaby	156
Tabla X-3	Remuneraciones	163
Tabla X-4	Proyección de personal requerido para 5 años	164
Tabla X-5	Trámites para la constitución de la empresa.....	165

Tabla X-6	Recursos para la implementación de la empresa.....	166
Tabla XI-1	Proyección de Ventas Escenario Optimista.....	170
Tabla XI-2	Proyección de Ventas Escenario esperado	171
Tabla XI-3	Proyección de Ventas Escenario Pesimista	171
Tabla XI-4	Proyección de Costos de Inversión.....	172
Tabla XI-5	Lista Equipos de Computo	172
Tabla XI-6	Depreciación de Activos.....	172
Tabla XI-7	Estado de resultados Optimista	173
Tabla XI-8	Estado de resultados Esperado	173
Tabla XI-9	Estado de resultados Pesimista.....	174
Tabla XI-10	Capital de trabajo escenario Optimista.....	174
Tabla XI-11	Capital de trabajo escenario Esperado.....	174
Tabla XI-12	Capital de trabajo escenario Pesimista	174
Tabla XI-13	VAN, TIR Escenario Optimista	175
Tabla XI-14	VAN, TIR Escenario Esperado	175
Tabla XI-15	VAN, TIR Escenario Pesimista.....	176
Tabla XI-16	Análisis de Puntos Críticos.....	176
Tabla XI-17	Variación anual de acuerdo a los puntos críticos	177
Tabla XII-1	Identificación de riesgos y gestión de riesgos	179
Tabla XII-2	Clasificación de riesgo	180
Tabla XII-3	Valorización de los riesgos internos y externos	181
Tabla XIII-1	Relacionamiento de Objetivos con Conclusiones	182
Tabla XIII-2	Relacionamiento de Objetivos con Recomendaciones.....	184

Jonathan Arturo Jurado Sandoval

Maestro en Administración de ESAN con mención en Dirección avanzada de proyectos. Profesional con más de 10 años de experiencia en el rubro de tecnología de información, 8 años de experiencia en el sector de software para telecomunicaciones, 2 años en el rubro de desarrollo de proyectos de software del rubro comercial, banca, etc. Experiencia en implementación, puesta en marcha y gestión de proyectos de software, habiendo participado en diferentes proyectos para empresas ubicadas en países como Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Guatemala, Nicaragua, México y Estados Unidos, desempeñándome como consultor senior.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

Empresa líder en tecnología de información en el mundo, ha formado parte de la innovación empresarial durante más de 75 años. Amplio portfolio de propiedad intelectual y capacidades de investigación y desarrollo globales forman parte de un plan de innovación diseñado para ayudar a organizaciones de todos los tamaños, desde empresas globales hasta nuevas empresas locales, a cambiar de plataformas de tecnología tradicional a los sistemas de TI del futuro.

Technology Consultant

Octubre 2010- Actualidad

Liderando proyectos en implementación, puesta en marcha, gestión de software y entrenamiento a diferentes clientes de HPE.

- Año 2019 – actualidad, participando como Consultor Senior para cliente Sprint Corporation empresa estadounidense que opera y es propietaria del cuarto operador celular más grande de los Estados Unidos con 49 millones de clientes, participando en el proyecto Government Emergency Telecommunications Service (GETS), liderando la implementación, puesta en marcha y post producción de los proyectos involucrados.
- Año 2018, participando como Consultor Líder para el cliente Telefónica Colombia, liderando la captura de requerimientos, diseño técnico, implementación y puesta en marcha de los proyectos de software de telecomunicaciones.

- Año 2018, participando como Entrenador para el cliente Telefónica Colombia, en la plataforma tecnológica de HPE, se abarco monitoreo, desarrollo e implementación de software y buenas prácticas de la industria.
- Año 2018, participando como Entrenador para el cliente Telefónica Guatemala, en la plataforma tecnológica de HPE, se abarco monitoreo, desarrollo e implementación de software y buenas prácticas de la industria.
- Año 2017, participando como Entrenador para el cliente Telefónica Argentina, en la plataforma tecnológica de HPE, se abarco monitoreo, desarrollo e implementación de software y buenas prácticas de la industria.
- Año 2017, participando como Consultor Líder para el cliente Telefónica Perú, liderando la captura de requerimientos, diseño técnico, implementación y puesta en marcha de los proyectos de software de telecomunicaciones.
- Año 2016, participando como Líder Técnico para el cliente Telefónica Argentina, liderando la captura de requerimientos, diseño técnico, implementación y puesta en marcha de los proyectos de software de telecomunicaciones, actualizando su infraestructura tecnológica y software.
- Año 2015, participando como Consultor para el cliente Telefónica Panamá, liderando la captura de requerimientos, diseño técnico, implementación y puesta en marcha de los proyectos de software de telecomunicaciones para los 5 países de Centroamérica (Nicaragua, Panamá, El Salvador, Guatemala y Costa Rica).
- Año 2010 -2014, participando como Consultor para el cliente Claro Perú, logrando al termino de mi participación en el proyecto cuadruplicar el monto del contrato, crecimiento del equipo asignado pasando de tres recursos a diez.

COMSA

Mayo 2008 - Setiembre 2010

Empresa que brindaba servicios de Consultoría, Outsourcing y Gestión de Proyectos, enfocado en los procesos de negocio, aplicaciones de negocio y Sistemas de Información. Empresa adquirida en 2010 por Indra Company, una de las principales empresas globales de consultoría y tecnología, responsable del 30% del crecimiento de la economía española.

- Año 2010, participando como Analista Funcional, de diferentes proyectos de software para la fábrica de software, teniendo a cargo 7 proyectos, realizando el

cierre exitoso de los mismos, logrando la certificación CMMI 1.2 nivel de madurez 2 para la empresa.

- Año 2009, participando como Analista Funcional, para el software de gestión de oportunidades de negocio, sistema estratégico para el área comercial de la empresa, que permitía la captura, evaluación y participación en diferentes oportunidades de negocio tanto estatales y privadas.
- Año 2008, Participando como Analista Programador, para los clientes RENIEC, ONP, Banco de la Nación, desarrollando software de gestión de archivos, facturación, también participando en proyectos internos como Inventarios, Recursos Humanos, Contabilidad.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2018 - 2019
Maestría en Administración	
LA SALLE UNIVERSIDAD RAMON LLUL	2019
Programa en Innovación, Emprendimiento y Transformación digital.	
UNIVERSIDAD PERUANA UNION	2009
Ingeniero de Sistemas	
UNIVERSIDAD PERUANA UNION	2004 -2008
Bachiller en Ingeniería de Sistemas	

OTROS ESTUDIOS

CIBERTEC: Integración de CMMI con PMBOK y Metodologías Agiles	2016
NER HORIZONS: ITIL Foundation Certificate in IT Service Management.	2015
CIBERTEC: PMP exam preparation workshop	2014
HP: NIVR development expert training	2013
HP: NIVR O&M training	2013
TECSUP: Java Web Advanced	2012
CIBERTEC: Project Management Fundamentals PMP	2011
CIBERTEC: Oracle Java EE Master Developer v11g	2008
EUROIDOMAS: INGLÉS INTERMEDIO	2019

Patricia Navarro Baldeón

Profesional, Ingeniero Zootecnista, con conocimiento avanzado del idioma inglés. Con una gran habilidad para el análisis, la observación y el planteamiento de soluciones satisfactorias. Con destreza para trabajar en equipo, facilidad de palabra, compromiso y responsabilidad en el logro de objetivos. Experiencia en áreas de recursos humanos, así como en el área de transporte de bienes (logística y documentaria), sector inmobiliario y de administración de locales comerciales. Gran sentido de responsabilidad, ética y moral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ADMINISTRADORA DE LOCALES COMERCIALES PROPIOS

2005 - actualidad

- Labores independientes en temas logísticos, administrativos y tributarios a nivel municipal, SUNARP y SUNAT.

LE FESTIN BODAS & EVENTOS

Empresa innovadora, dedicada a brindar asesoría integral para la organización de bodas con altos estándares de calidad. Asesora y propone todo aquello que se necesita para la organización total del acontecimiento; a partir de ello, se elabora un concepto para cada boda en base al perfil, preferencias y objetivos de los clientes. Siendo este el punto de partida para la planificación, organización y realización del evento. Encargados de recomendar y reunir a las mejores empresas del mercado de bodas.

Gerente de Recursos Humanos

enero 2018 – actualidad

- Coordinación del proceso de selección, reclutamiento, capacitación, valoración del puesto y beneficios del personal.
- Desarrollo de un ambiente agradable dentro de la organización, que propicie el mejor desempeño del personal.
- Contacto, seguimiento y negociación con proveedores.
- Elaboración de contratos con proveedores y grupos de interés.
- Apoyo, participación y organización de los eventos de la empresa.

MERAKI CONSULTING S.A.C.

Empresa que ofrece servicios de Consultoría en Gestión Empresarial. Asesora empresas de producción y de servicios en los diferentes campos de la gestión de las organizaciones como: marketing y estudios de mercado, administración, finanzas y contabilidad, operaciones y logística, tecnología de información, gestión del talento humano y gestión integral de calidad. El compromiso es buscar siempre la mejora, calidad y servicio para los clientes, orientándolos al logro de sus objetivos organizacionales, enfocados en la generación de valor y el progreso en el desempeño de los clientes.

Analista financiera

septiembre 2018 - actualidad

- Análisis del punto de equilibrio y el margen de contribución.
- Estudio de la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales.
- Análisis de ventas, costos y gastos variables.
- Análisis de indicadores de rentabilidad.

MERAKI TEXTIL S.A.C.

Empresa industrial del rubro textil, dedicada a la confección de prendas de vestir para exportación.

Gerente Administrativa y Financiera

septiembre 2018 – junio 2019

- Dirección y ayuda a la empresa para el logro de objetivos.
- Gestión y supervisión de los recursos económicos y financieros de la empresa
- Planeamiento, organización y control de las actividades de la empresa.
- Coordinación de las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero.
- Negociación con proveedores.
- Optimización de los recursos económicos y financieros para conseguir los objetivos planteados

CONSULTORÍAS PARTICULARES

enero 1992 – agosto 2018

- Asesoramiento y consultoría a granjas avícolas, dedicadas a la producción de carne de pollos y pavos; así como a la producción de huevos en las zonas Sur y Norte de Lima.

COMPANEX PERÚ S.A. – LIMA

Entidad privada, filial de transnacional “Companex Bolivia Ltda.”, con sede principal en La Paz – Bolivia. Dedicada a la producción, importación, distribución y venta mayorista de insumos para el sector avícola y pecuario, y a la exportación de conservas de pescado.

Asistente de gerencia

abril 2004 – septiembre 2005

- Encargada del área de logística de transporte (importación y exportación)
- Administración documentaria de traslado de carga (importación y exportación) y distribución de bienes.
- Trato con proveedores y clientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – 2019

Maestría en Administración de Negocios

THE BEIJING CENTER FOR CHINESE STUDIES 2019

Programa de Innovación y Tecnología

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA “LA MOLINA” 1992

Ingeniera Zootecnista

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA “LA MOLINA” 1986 - 1991

Bachiller en Ciencias - Zootecnia

OTROS ESTUDIOS

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITÁNICA 2011 - 2014

Inglés - Nivel Avanzado

Ayuda Social

- Apoyo en actividades de recreación y donaciones en el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.

Eduardo Gabriel Santiago Motta

Maestro en Administración de ESAN con mención en Dirección Comercial. Licenciado en Administración de Negocios Internacionales. Con 10 años de experiencia en la cadena de suministros, procesos de operaciones de compra - abastecimiento estratégico y planificación de la demanda en empresas de diversos sectores; liderando equipos de alto desempeño, analítico y creativo. Estudios de especialización en Operaciones y Logística en la escuela de negocios ESAN. Estudios de especialización en Gestión de Proyectos en CENTRUM. Nivel de inglés avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AUTOMOTORES GILDEMEISTER PERU S.A.

Importador de vehículos y repuestos, representante oficial de Hyundai en Perú.

Supervisor de Almacén y Distribución

Junio 2015 – Junio 2017

Supervisar las operaciones de almacén tales como recepción de importaciones y compras locales, control de inventario, preparación de pedidos y distribución de repuestos de las sucursales y concesionarios según sean las rutas establecidas tanto a nivel local como en provincia asegurando el orden y seguridad de stock. Manejo de ERP SPRING para el control de las operaciones. Gestión de la seguridad velando por la integridad de los colaboradores en el desarrollo de las operaciones. Garantizar las prácticas de BPM y BPA adecuadas a la mercadería. Gestionar las compras de servicios y abastecimiento de consumibles del almacén, negociación de contratos anuales y control del presupuesto asignado. Controlar el registro documentario de toda la mercadería despachada del CD de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa. Manejo de indicadores de productividad tanto picking, embalaje y Fill Rate de despacho y nivel de servicio con los talleres, así como el control de los indicadores de productividad a nivel de desempeño manteniendo los márgenes requeridos por la empresa.

Logros

- Mejora de Fill Rate de entrega de productos al 96% de eficiencia, reduciendo los las entregas erradas y perdida de productos, esto se logró con el rediseño del layout de despacho, la capacitación con los colaboradores y recogiendo la problemática de los clientes.
- Implementación de indicadores de gestión para la medición de la eficiencia de la operación en CD y así poder establecer bonos de productividad bien definidos para los colaboradores, lo cual con la capacitación adecuada tuvo una mejora al 98% de eficiencia por colaborador.
- Reducción de costos en la compra de materiales consumibles del CD con el establecimiento del reporte de compras, lo cual permitió juntar volúmenes de negociación con los proveedores y licitar obteniendo mejores condiciones no solo en precio sino en servicio.

CORPORACION LINDLEY S.A.

Embotelladora y distribuidora de las marcas de The Coca-Cola Company en Perú.

Coordinador de Operaciones Logísticas

Marzo 2015 - Junio 2015

Revisión de ingresos de inventarios del CDA para fines de abastecimiento, validarlo en el sistema AS400 y coordinar su ajuste con el área de inventarios. Monitoreo y Seguimiento a la salida/llegada de unidades de abastecimiento JP con destino a CDA´s, comunicar y dar soporte oportuno en caso de demoras, así como el cumplimiento de la programación de reparto con los T2s. Revisión del rechazo por transportista y análisis de los motivos con el jefe, supervisores de distribución o administrador del CDA, preparación de informes e indicadores de gestión: Programación de carga, Motivos de rechazo. Fuera de Frecuencia, Cierre de Ingreso de Pedidos. Seguimiento a pedidos de Vta. Directa: Coordinar con CDA depósito, con Finanzas Lima La aprobación y con Distribución T1 la asignación de flota según criticidad. Seguimiento a la demanda en línea en el Sistema Comercial, comunicación con el CDA en caso de ventas incrementales (evaluar disponibilidad de recursos). Coordinación del Cierre de Ventas e Inicio de la Programación de Cargas en los CDAs. Capacitaciones al personal de Operaciones de los CDAs (reparto y patio). Monitoreo y seguimiento operativo de los

proyectos de la Dirección de Distribución: fusión de locaciones con un solo CDA, apertura de CDA's. Verificar la correcta rotación del producto en almacén, con la información del reporte de edad estándar (valida la información para evitar vencimientos). Seguimiento al Fill Rate y productos sin stock (PSS). Revisión al cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo de unidades T2.

MABE S.A.

Transnacional importador y comercializador de productos de línea blanca en Perú.

Supervisor de Almacén

Diciembre 2012 – Mayo 2014

Supervisar las actividades realizadas por el operador logístico, coordinando de manera eficaz y oportuna los procesos de recepción, almacenamiento y despacho a fin de garantizar el cumplimiento de los tiempos establecidos. Asignar prioridades en los despachos de productos. Calcular el monto a facturar al operador logístico, analizando los reportes por fallas en manipulación de productos y diferencias de inventario, asegurando el cumplimiento del gasto de distribución y almacenaje.

Gestionar y controlar el abastecimiento y adecuado uso de los insumos utilizados en la recuperación de productos, con la finalidad de llevar un adecuado control del presupuesto. Emitir Reportes de inventarios para las áreas de Ventas, Marketing y Logística, analizando la información proporcionada por la operación y el operador a fin de facilitar la toma de decisiones y el buen funcionamiento de la operación, así como el control de inventarios de las diferentes líneas de producto. Conciliación de monto a facturar al operador logístico por fallas en la manipulación de productos o por diferencias de inventario. Manejo de ERP BAAN y migración a SAP para el control de las operaciones logísticas.

Logros:

- Implementación de proyecto SAP, como Key User en modulo MM, se dio la capacitación del personal para la salida en vivo dentro de los plazos establecidos por la casa matriz.

CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA S.A.

Empresa Siderúrgica dedicada a la producción y comercialización del acero en Perú.

Analista de Control de Inventario.

Abril 2012 - Octubre 2012

Planificar los stocks de los repuestos y suministros de reposición automática de los almacenes de las Sede Pisco y Lima a fin de garantizar la disponibilidad y maximizar la rotación de inventario. Actualizar los parámetros de planificación a fin de mantener la confiabilidad de la planificación de los repuestos y suministros de las Sedes Pisco y Lima. Especificar la descripción técnica de los repuestos y suministros de la Corporación a fin de gestionar el abastecimiento de los mismos. Especificar la descripción de los productos en proceso y productos terminados de la Corporación a fin de gestionar la comercialización de los mismos. Administración de los convenios CAP (Convenios de Atención Preferente), para el abastecimiento de los productos a sede Pisco.

- Encargado del Proyecto MET (Maestro de Especificaciones Técnicas), para la migración de información del catálogo de materiales a plataforma SAP.
- Encargado del indicador de servicio al cliente dentro del Hoshin de Liderazgo del Área de PCI dentro del programa de mejora de la Corporación.

GRUPO GLORIA S.A.

Grupo empresarial peruano dedicado a la producción de lácteos, cemento, agroindustria y cartones.

Comprador Corporativo

Noviembre 2008 - Diciembre 2011

Realizar procedimientos administrativos: revisión y evaluación de requerimientos de compra locales o de importación; gestionar ofertas, negociaciones con proveedores, emisión de pedidos para adquisiciones, selección de proveedores, coordinación de trámites de traslado de mercadería; seguimiento del abastecimiento, etc. y operativos; visitas a fábricas, almacenes y establecimientos comerciales; archivo de documentos y otras, con sujeción a instrucciones de su superior inmediato. Negociación y proyecciones para lograr los mejores precios y acuerdos de suministros a largo plazo, utilizando para efectos datos históricos. Sugerir en relación con mis funciones, nuevos

procedimientos o mejoras en los ya existentes. Elaborar reportes varios para las plantas a requerimiento de mi superior inmediato. Atender consultas y reclamos relativos a mis funciones tanto a mis proveedores internos como externos. Preparar y emitir documentos normalizados, tales como pedidos para compras cuadros comparativos de calidad y precios, subastas electrónicas, elección de proveedores, embarcadores, sistemas de courier y almacenes en general. Manejo de contratos a proyectos asignados en coordinación con el departamento legal, manejo de cartas fianzas derivadas de dichos contratos en coordinación con fianzas y tesorería.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019
Maestría en Administración de Negocios

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2010 - 2011
PADE de Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 1999 - 2003
Licenciado en Administración de Negocios Internacionales

OTROS ESTUDIOS

IPAE: Gestión estratégica en Logística 2007

CENTRUM: Gestión de Proyectos 2014

CIBERTEC: Microsoft Project 2014

UNI: Excel Avanzado 2013

ICPNA: INGLÉS AVANZADO 2018 - 2019

RESUMEN EJECUTIVO

- Grado:** Maestro en Administración de Empresas.
- Título de la tesis:** Plan de negocio para un market place para productos de infantes de 0 a 4 años en Lima.
- Autores:** Jonathan Arturo Jurado Sandoval.
Patricia Navarro Baldeón de Cotrina.
Eduardo Gabriel Santiago Motta.

Resumen:

El crecimiento económico que ha tenido el Perú en los últimos años, el mayor acceso a internet, el crecimiento del comercio electrónico, la mayor confianza y seguridad de los usuarios al pagar con tarjetas de crédito y débito, son factores que contribuyen al incremento de ventas y compras por internet. Según (El Comercio, 2018), 5.1 millones de peruanos han realizado compras online en los últimos 12 meses, con una proyección de aproximadamente 17 millones de compradores potenciales.

Por otro lado, en la población peruana, los jóvenes entre 25 y 34 años son el segmento que más compra por Internet, el 30% compra desde su celular y 4 de cada 10 consumidores invierte entre S/. 250 y S/ 500 por mes en compras online (Diario Gestión, 2019). Lo que más evalúan los compradores online, son las promociones y descuentos comparados a los de las tiendas tradicionales físicas.

Un análisis de mercado, muestra que varias marcas se dedican a la venta de productos para infantes, siendo los pañales, fórmulas y ropa, los productos más vendidos. Las marcas más conocidas, tienen sus propias páginas web, en las que venden sus propios productos o las que los representan mostrando sus productos, el horario de entrega no es específico, su rango de reparto es reducido y en general el pago es contra entrega.

Un problema resaltante para las personas, es el tiempo excesivo que toma realizar compras presenciales, lo que conlleva muchas veces a realizar compras no previstas, a estar expuestos a la inseguridad de ser víctimas de robo y a la clonación de tarjetas.

Sobre lo expuesto anteriormente, los autores de la presente tesis visualizamos la oportunidad de la creación de un Marketplace como página web y aplicativo móvil para la venta de productos para infantes de 0 a 4 años en Lima. La referida plataforma, congregará a clientes proveedores y clientes compradores, quienes podrán llevar a cabo sus transacciones de manera rápida, eficiente, cómoda y segura, mejorando y simplificando su experiencia de compra, y creando un canal de venta adicional para el cliente proveedor.

En el Capítulo I, se detallan las tendencias de los compradores online, las tendencias de la tecnología y la problemática de las compras presenciales. Se definen el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis. Así mismo, se fijan los alcances y limitaciones.

El Capítulo II, plantea la estructura de la tesis, identifica las herramientas que se usarán para el desarrollo del Marketplace, se determinan las fuentes de información, las herramientas que permitirán identificar a la oferta y demanda y la metodología que se usará para el desarrollo del modelo de negocio.

En el Capítulo III, se exponen los conceptos y términos que ayudan al desarrollo del modelo del plan de negocio basado en el concepto de Marketplace. Se concluye que, el concepto y los tipos de comercio electrónico, ayudan a conocer el perfil de los clientes que se quieren captar; las páginas web y aplicativos móviles, son las herramientas más usadas para la compra online; el sistema de transferencia electrónica, define los principales medios de pago a usar; comprender la relevancia del momento cero, ayuda a entender los puntos críticos del proceso de compra.

En el Capítulo IV, se analiza el contexto internacional y local, el comportamiento y las tendencias de los mercados, la situación del comercio electrónico, los líderes de las marcas y comercializadores de productos para infantes. El mercado de infantes en Perú, es el 20% del mercado Latinoamericano, se ha mantenido en crecimiento a pesar de que el mercado de la región tuvo una caída en el 2015. Las compañías que se concentran en el Perú y tienen el 60% del mercado son: Johnson&Johnson, Kimberly Clark y Grúnenthal GmbH. Se concluye, que no hay un Marketplace especializado en productos para infantes en el Perú; Baby Plaza y Baby Infanti son tiendas en línea que

importan y cuentan con sus respectivas tiendas físicas. Las líneas que más compran los consumidores son: pañales, productos de aseo y cuidado, fórmulas, juguetes, ropa y accesorios.

En el Capítulo V, se han analizado casos de éxito similares a nivel nacional (Juntos, Linio, entre otros) e internacional (Amazon, Ebay, Aliexpress, etc). La mayoría de los Marketplace, iniciaron con el producto mínimo viable, presentan un portal amigable y adaptable a diferentes dispositivos, la cadena logística es eficiente, presentan pasarelas de pagos que integran la mayoría de las tarjetas de crédito y débito, cuentan con un equipo de TI propio, tienen un equipo comercial eficiente, son empresas reguladas, cuentan con políticas de devolución y gestión de quejas, innovan constantemente para mejorar la experiencia de sus clientes.

El estudio de mercado, es abordado en el Capítulo VI. Para el análisis cualitativo y cuantitativo, se hicieron entrevistas a consultores expertos en el mercado de startups, entrevistas a los clientes proveedores de productos para infantes y, entrevistas y encuestas a los clientes consumidores. Los consultores expertos, concluyen que para que un Marketplace tenga éxito deben de contar con productos de calidad; por ser un nuevo emprendimiento, los socios fundadores deben invertir gran cantidad de tiempo y esfuerzo y debe ser un equipo heterogéneo con roles diferentes y bien definidos; la inversión en marketing debe ser alta para atraer a los clientes, el alto tráfico en la plataforma es primordial; debe salir al mercado con el producto mínimo viable para no perder oportunidades; se debe evaluar si es necesario y rentable un aplicativo en este rubro; la logística y post venta son claves en este negocio. De las entrevistas a dueños de marcas y comercializadores, se concluye que la mayoría maneja tiendas físicas, sus pedidos los procesan de forma manual, la mayoría no tiene conocimiento de cómo funcionan las páginas web y aplicativos móviles, no hacen seguimiento al servicio de entrega y calidad; a todas las empresas entrevistadas, les agrada el modelo planteado ya que incrementarían sus ingresos; entre sus principales temores, mencionaron que no se cumplan las fechas de pago, que el servicio postventa no sea el adecuado y que el modelo no funcione por ser nuevos en el mercado; asimismo, aceptan el pago de una comisión entre 10% y 15% sobre sus listas de precios. El 42% de los clientes compradores del público objetivo afirman que usan páginas web y aplicativos para el proceso de compra de productos para infantes, el 32.99% prefiere pagar con tarjeta de

crédito y débito; el 71.39% de los encuestados, ha realizado compras de productos para infantes.

En el Capítulo VII, se estima la demanda con respecto al público objetivo definido, se desarrollaron tres escenarios, optimista, esperado y pesimista.

En el Capítulo VIII se desarrolla el plan estratégico, donde se definen la visión, misión y los valores con los que se formará la organización, así como las acciones estratégicas ante las oportunidades y amenazas del presente modelo de negocio, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados. La propuesta de valor está dirigida a los clientes compradores y a los clientes proveedores.

El Capítulo IX se enfoca en el mix de marketing 8P's: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personal, procesos, entorno físico y productividad. Donde el presupuesto del gasto comercial asciende a S/ 52,400.00 por cada año.

En el Capítulo X, Plan de Operaciones, se desarrollan las funcionalidades técnicas y funcionales del Marketplace, se explica la arquitectura tecnológica de la plataforma web y aplicativo para clientes compradores y clientes proveedores, se describe la cadena de valor donde se identifican las actividades claves del negocio. Asimismo, se especifica todo lo relacionado a recursos humanos, parte importante de la empresa. Finalmente, se detallan los trámites legales y actividades necesarias para realizar la constitución y apertura de la empresa. El presupuesto para el lanzamiento de la empresa en el año 0, asciende a S/. 159,526

El Capítulo XI, desarrolla y sustenta el análisis financiero, con el fin de evaluar la viabilidad económica del plan de negocio propuesto. En base al análisis económico efectuado, para el escenario esperado, el proyecto presenta rentabilidad, con un VAN de S/ 354,000.00 y una TIR de 68.8.8%. Para este tipo de proyectos, se requiere tener una alta tasa de retorno para ser atractivos a los inversionistas, por el riesgo que conlleva; debido a que el 90% de las empresas no sobrevive el primer año. Además, con el análisis del punto muerto podemos ver que el modelo puede soportar variaciones con respecto a la comisión hacia los clientes proveedores, como también un aumento del egreso y número de personas que compran, lo que nos da un rango de maniobra y da mayor fuerza al efecto red en el crecimiento del negocio. En caso suceda el escenario pesimista, el proyecto se debe cerrar en el segundo año evitando de esta forma que las pérdidas sean cuantiosas.

Finalmente, en el Capítulo XII, se identifican los riesgos internos y externos que pueden afectar la realización del modelo de negocio, lo que nos ayuda a elaborar un plan de contingencia para mitigarlos si fuese necesario.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en el Perú está en aumento, incrementando de 25 983 588 (INEI, 2015) de habitantes en el año 2000 a 31'237,385 (Gestión, 2018) de habitantes en el año 2017, lo que representa un 20% de crecimiento con respecto al año inicial mencionado.

La tasa de natalidad en el Perú, en el año 2016, fue de 19.28% (Datosmacro, 2016) comparado con el año 2000, que fue de 24.9% (INEI, 1996) . Esto indica que la población infantil ha disminuido, debido a que las familias han optado por tener menos hijos y el Estado ha impulsado programas de planificación familiar.

En este contexto, el número de nacimientos ha disminuido y el consumo de productos para infantes ha aumentado por el mayor poder adquisitivo de la población, consecuencia del crecimiento económico del país, que para el 2017 fue de 2.8% (MEF, 2017) y se estimó para el 2018 un crecimiento del 4% (MEF, 2017).

En el año 2017, se proyectó un gasto de 400 millones de dólares (Gestión, 2017) en comparación con el 2015 que fue de aproximadamente 171 millones de dólares (Gestión, 2016). En consecuencia, los sectores socioeconómicos gastaron la siguiente cantidad de dinero mensual para sus infantes: Segmento A S/ 540 mensuales, segmento B S/ 365 mensuales, segmento C S/ 315 mensuales y segmento D S/ 310 mensuales (Gestión, 2017).

Además del crecimiento económico que ha tenido el Perú (PANAM Post, 2018) en los últimos años, el mayor acceso a internet, el crecimiento del comercio electrónico y la mayor confianza por parte de los usuarios han sido factores que han contribuido al incremento de las ventas online. Se puede evidenciar que, en los últimos 12 meses, 5.1 millones de peruanos han realizado compras online y existe un posible mercado adicional de 16 millones de personas (El Comercio, 2018).

Dentro de la población, en los últimos 3 meses del 2017, el 37% del NSE A y B ha realizado compras on-line (Gestión, 2018). Cabe mencionar, que más del 60% de la población pertenece a los segmentos A, B y C (Apeim, 2016).

Un análisis del mercado muestra que hay varias marcas que se dedican a la venta de productos de bebés como BBmio, Lydababy, Petit Boyageur, Danielle & Diego,

Kukuli, Bebelu, etc. Se puede mencionar que los productos más vendidos son pañales, fórmulas y ropa (Gestión, 2017).

Las marcas más representativas en el mercado manejan sus propias páginas web, trabajan con las marcas de su propiedad o las que los representan mostrando sus productos. En algunos casos, incluyen el envío de los productos bajo un monto mínimo de compra; al no tener una cadena de reparto consolidada, el rango de entrega que ofrecen es de 48 a 72 horas sin especificar el horario de entrega; otra característica, es que solo reparten a los distritos aledaños a sus tiendas centrales. Para el pago de los productos no manejan plataforma de pagos, trabajan bajo la modalidad de envío del comprobante de pago o pago contra entrega. Esta problemática se da en empresas grandes como en pymes y mypes.

En la actualidad, uno de los problemas más resalantes, es el excesivo tiempo que toma realizar compras para diferentes actividades. El 93% de las personas en Lima Metropolitana laboran (El Comercio, 2018), teniendo en cuenta un horario de 8 horas de trabajo y el transporte hacia su centro de labores de hasta 2 horas en el tráfico al día (RPP Noticias, 2016), se reduce el tiempo para realizar compras presenciales. Por otro lado, ir a un centro comercial podría llevar a hacer compras no previstas, tiempos perdidos en colas y estar expuestos a problemas de inseguridad por robos y clonación de tarjetas.

Con el presente plan de negocio, se busca una solución para la problemática expuesta, proponiendo simplificar el proceso de compra, además de un canal adicional de venta para el proveedor.

1.2 Idea del negocio

Desarrollar un Marketplace como portal web y aplicativo móvil, donde los clientes proveedores puedan mostrar sus productos y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura; mejorando la experiencia de compra y generando un nuevo canal de venta especializado en productos para infantes.

También se mostrará contenido relevante para los padres desde la etapa de embarazo hasta que el infante tenga 4 años; asimismo, los padres podrán compartir en un blog sus experiencias, fotos, videos y se enviarán notificaciones por correo y mensajes de texto para mantener una comunicación continua con los padres.

1.3 Justificación

Según los datos mencionados en los antecedentes, se deduce que el mercado actual de compra de productos para infantes de hasta 4 años, ha generado una alta demanda entre los años 2015 y 2017 de 233% (Gestión, 2017); soportado por el crecimiento de las compras on-line mediante el uso de diversos dispositivos de conexión. Asimismo, la demanda de servicios por internet se ha incrementado debido al fácil acceso a los aplicativos y portales web; como consecuencia, en el 2018, más de 5 millones de peruanos realizaron compras por internet (El Comercio, 2018).

Como oportunidad de negocio, se ha detectado un nicho de mercado que valora la mejora en la experiencia de compra, los consumidores prefieren no salir de sus hogares, motivo por el cual, se han incrementado las empresas de reparto a domicilio como: Glovo, Uber, Rappi, entre otras. Asimismo, según datos presentados por el country manager de Glovo, se muestra un incremento del 30% de compras por delivery en Lima con respecto al año anterior (La Republica, 2018). Adicionalmente, en el mercado existen tiendas especializadas en el rubro de infantes que agrupan a marcas nacionales e internacionales, con variedad de servicios.

Una estrategia competitiva para mantener y aumentar las ganancias de una empresa y llegar a su público objetivo, es mediante la herramienta tecnológica del comercio electrónico y el uso de las plataformas que buscan juntar la oferta con la demanda de manera más sencilla.

Beneficios del comercio electrónico:

- Reducción de costos en la implementación de tiendas físicas en comparación con las tiendas online, por mencionar cifras, una tienda virtual a través de una página web puede implementarse con aproximadamente S/ 10,000, lo que equivale a 3 meses de alquiler en una avenida comercial; además, hay reducción de costos fijos como electricidad, agua, licencia de funcionamiento, personal y otros costos asociados. (Entel, 2016).
- Mayor alcance a través del internet gracias a la ampliación exponencial de la empresa en busca del incremento de sus ventas. Debido a la globalización, el internet nos permite ofrecer productos y servicios a todo el mundo, las 24 horas, ampliando el nivel de cobertura de mercado. El 42% de los consumidores en Lima Metropolitana realiza compras en línea. (Gestión , 2017).

- Mejora la imagen de la empresa, gracias al diseño y nivel de accesibilidad, la marca puede tener gran impacto en la mejora de la experiencia de compra, haciéndola más eficiente, de respuesta rápida y mayor seguridad en la información de la protección de los datos bancarios, mostrando una amplia gama de marcas, permitiendo la comparación de precios y productos, presentando una imagen de modernidad y alineamiento a nuevas tendencias digitales.
- Personalización, debido que los comerciantes puedan dirigir mensajes directos, de acuerdo con las preferencias e intereses de los clientes. (Laudon, 2014)

1.4 Objetivo General

1.4.1 General

Evaluar la viabilidad económica, comercial y operativa de una empresa intermediaria entre empresas proveedoras de productos para infantes y los clientes compradores, a través de un Marketplace.

1.4.2 Específicos

- Analizar el mercado de productos para infantes, a fin de obtener las características de la oferta y la demanda potencial.
- Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes proveedores.
- Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes compradores.
- Proponer el plan de marketing y el plan operativo del proyecto.
- Desarrollar las estrategias del negocio en base a sus ventajas competitivas.
- Corroborar la viabilidad económica del modelo de negocio.

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcance

A continuación, detallamos los principales alcances del plan de negocios:

- Determinar la viabilidad del plan de negocio, la rentabilidad e inversión.
- Se realizará un muestreo aleatorio simple en la ciudad de Lima-Perú

- en los distritos pertenecientes a la zona 6 y 7, donde se encuentra la mayor población de los segmentos socioeconómicos A y B, con el fin de determinar la aceptación de la plataforma.
- Se realizará entrevistas a empresas que fabriquen y comercialicen productos para infantes de 0 a 4 años, con el objetivo de determinar la aceptación de la plataforma.
- Se elaborará un plan estratégico, un plan de marketing y un plan de operaciones.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones identificadas son las siguientes:

- Limitación de conseguir los contactos para las entrevistas con consultores en Marketplace y Startups.
- Bajo presupuesto para el estudio de mercado, y tiempo excesivo en la entrega por parte de las propuestas evaluadas. El grupo se encargará de realizar dicho estudio.
- Limitación de conseguir contactos para las entrevistas directas con los dueños de marcas, fábricas y comercializadores del mercado de infantes.
- La tesis fue elaborada en paralelo a la carga laboral de cada integrante, por lo que la concertación de reuniones fue una gran limitante.
- Información no muy estructurada en las fuentes secundarias del mercado de infantes, tanto internacional como local.

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se planteará la estructura de la tesis, identificaremos las herramientas que se usarán para el desarrollo del modelo de negocio del Marketplace, a fin de buscar una solución adecuada a la problemática presentada. Se determinarán las fuentes primarias y secundarias de información en las cuales se soportará la presente tesis, se identificará la población y muestras para el desarrollo de las encuestas, focus group y entrevistas para ambos clientes de nuestra plataforma y se realizarán entrevistas a consultores expertos en startups. Finalmente, se detallarán las herramientas que se utilizarán en el desarrollo del plan de negocios, entre las que podemos mencionar: entrevistas, focus group y encuestas, que permitirán identificar la demanda potencial y las características de la oferta, como también afinar la idea de negocio a través del Modelo Canvas. Las herramientas SEPTE, matriz EFE y las Cinco Fuerzas de Porter permitirán realizar un análisis del entorno con el fin de determinar la estrategia.

2.1 Estructura de la tesis

Tabla II-1 Estructura de la tesis

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1.	Introducción	Presentar los antecedentes, idea de negocio, justificación, objetivos, alcances y limitaciones para la viabilidad del plan de negocio.	Revisión de fuentes secundarias.
2.	Marco Metodológico	Exponer la estructura del trabajo y la revisión de fuentes que serán utilizadas.	Revisión de fuentes secundarias.
3.	Marco Teórico	Explicar el marco conceptual de comercio electrónico y sus tipos B2B, B2C, concepto de Marketplace, el sistema de transferencia electrónica de pagos, fintech de pasarella de pagos, el uso de webs, aplicaciones móviles, los startups, big data y machine learning y momento de compra del consumidor.	Revisión de fuentes secundarias.
4.	Marco Contextual	El contexto a nivel mundial, regional y país del mercado de infantes y los Marketplace.	Revisión de fuentes secundarias.
5.	Modelos Internacionales y Nacionales de Marketplace	Identificar las fortalezas y debilidades de aplicaciones similares del mercado internacional. Asimismo, realizar el análisis de los factores de diferenciación con respecto a la propuesta realizada.	Revisión de fuentes secundarias.

Cap.	Título	Propósito	Metodología
6.	Estudio de mercado	Permitirá obtener la información mediante la investigación cualitativa con los comercializadores y dueños de marcas de productos de infantes para conocer la aceptación del modelo de negocio. Obtener información a través de la investigación cuantitativa para estimar la demanda dentro del mercado de clientes compradores.	Investigación cualitativa: entrevistas mediante cuestionarios y focus group. Investigación cuantitativa mediante encuestas a un segmento de la población.
7.	Estimación de la demanda	Con los datos resultantes del estudio de mercado, se identificará el tamaño de la demanda potencial, así como de algunas tendencias.	Revisión de fuentes primarias y secundarias.
8.	Plan estratégico	Establecer el espacio de competencia, visión, misión, análisis externo usando las herramientas SEPTE y las 5 fuerzas de Porter, la Matriz EFE, el análisis interno con el uso de las herramientas de la cadena de valor y el Modelo de Negocio Canvas.	SEPTE 5 fuerzas de Porter EFE MODELO DE NEGOCIO CANVAS
9.	Plan de marketing	Definir el mix de marketing y el planteo de la estrategia de este: precio, plaza, promoción y producto, procesos, personal, productividad y entorno físico.	Revisión de fuentes primarias y secundarias.
10.	Plan de operaciones	Definir la cadena de suministro en la gestión de los clientes proveedores y atención a los clientes compradores. La implementación de la empresa y el plan de RRHH necesario para la salida en vivo.	Desarrollo de la cadena de valor y el diseño organizativo.
11.	Plan financiero	Exponer la viabilidad económica del modelo de negocio mediante el VAN y la TIR, basados en los flujos de ingresos y egresos. Asimismo, se plantearán diferentes escenarios de la puesta en marcha para poder mitigar los riesgos de los escenarios no favorables.	Flujo de caja económico. Valor actual neto. Tasa interna de retorno. Simulación de escenarios

Fuente: Elaboración propia

2.2 Fuentes de información utilizadas.

Según Kotler & Armstrong (2017), las fuentes de información son los medios que pueden contener datos informales, formales, multimedia o escritos, que son de importancia para realizar una investigación. Se clasifican en dos grupos: fuentes primarias y fuentes secundarias. (Kotler, 2017)

- a. Fuentes primarias: Las fuentes primarias son validaciones de la calidad de las fuentes secundarias donde se evalúa además de 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 propias de la empresa. Como fuente primaria para el trabajo, se realizará una investigación de mercado que contendrá encuestas, focus group y entrevistas. (Kotler, 2017)

- b. Fuentes Secundarias: son las fuentes que dan el punto de inicio de la investigación, las cuales pueden ser portales webs, diarios, informes internos de empresas, libros, revistas y bases de datos del mercado. (Kotler, 2017)

2.3 Herramientas utilizadas.

Las herramientas que nos permitirán identificar las características de la oferta y demanda potencial, así como los factores de logro y las complicaciones que se presenten en el Marketplace propuesto, las expondremos a continuación. Asimismo, se detallarán las herramientas utilizadas para realizar los planes de marketing, estratégico, operativo y financiero.

- a. Dos entrevistas a consultores en comercio electrónico y startups, los cuales nos ayudarán a conocer las estrategias y procedimientos esenciales para iniciar el negocio propuesto, lograr el posicionamiento, crecimiento y permanencia en el mercado. Asimismo, permitirá conocer las complicaciones y factores de éxito similares en el mercado, las cuales las tomaremos en cuenta para el logro de los objetivos del presente modelo de negocio.
- b. Ocho entrevistas a comercializadores y dueños de marca, con la finalidad de identificar la aceptación de la plataforma y lograr su participación, mitigando el rechazo a este modelo de negocio.
- c. Dos Focus Group
 - Participantes: aproximadamente seis personas en cada focus group.
 - Metodología: Reunión grupal entre personas que cumplan el perfil del público objetivo, para ello se entrega una ficha filtro para asegurar que tengan las características exigidas. La reunión es dirigida por un moderador con habilidades para la aplicación de la guía de pautas a las personas invitadas.
 - Instrumentos de recolección de información: Se utilizará una guía de pautas y/o preguntas para asegurarse que los temas de indagación planteados sean

abordados durante el trabajo de campo. Los instrumentos serán diseñados por el grupo, y serán revisados y aprobados por el asesor.

d. Encuestas

- Técnica: Se realizarán encuestas presenciales y online a la muestra seleccionada.
 - Tamaño de muestra: el número de encuestas es de 388.
 - Margen de error: Los resultados de la encuesta tendrán un margen de error de acuerdo al tamaño de encuestas, con una confiabilidad estimada de 95% al asumir la máxima dispersión de entrevistados ($p/q=1$) y la selección probabilística de los entrevistados.
 - Método de recolección de datos: Los encuestadores visitan los lugares donde se encuentra el público objetivo para recolectar la información mediante un cuestionario estructurado, compuesto en su mayoría por preguntas cerradas. Tendrá una duración no mayor a 10 minutos. Asimismo, las encuestas en línea se desarrollarán a través de las plataformas más usadas. El cuestionario será desarrollado por el grupo y, revisado y aprobado por el asesor.
- e. Análisis SEPTTE y 5 fuerzas de Porter, usados en el análisis del entorno para identificar las amenazas y oportunidades para el modelo de negocio que se requiere implementar.
- f. Matriz de evaluaciones de factores externos EFE, que permitirá establecer los factores sociales, políticos, tecnológicos, económicos, legales, ecológicos y de localización, que impactarán de manera favorable a la puesta en marcha del Marketplace.
- g. Análisis de la cadena de valor, herramienta usada en el análisis interno para poder identificar las fortalezas y debilidades de las actividades primarias, marketing y operaciones, de la misma forma para las actividades de soporte de administración y finanzas.
- h. Modelo Canvas, que permite entender en que negocio nos encontramos, tener clara la propuesta de valor, socios, actividades, recursos claves, identificar el segmento de clientes, la relación con ellos, canales para llegar a ellos, identificando la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo desarrollaremos los conceptos y términos que nos ayudarán al desarrollo del presente plan de negocio.

3.1 Comercio electrónico

Según Laudon, 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”. (Laudon, 2014).

Por otra parte, La Organización Mundial del Comercio (OMC) lo define como: “la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones”. Se identifican tres fases de las transacciones electrónicas:

- Fase de la 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.

(Organización Mundial del Comercio, 1998).

El comercio electrónico tiene como finalidad la venta de productos o servicios por medios electrónicos, vía Internet, lo que conlleva al progreso y relevancia en la economía y en la sociedad. Asimismo, el comercio electrónico es impulsado por las constantes innovaciones en tecnologías de la información, las que han reducido los costos de transacción y tiempos para intercambiar y procesar información a través de cadenas de valor integradas, lo que ha transformado la manera de trabajar de muchas industrias: empresas y consumidores.

Se puede afirmar, que el comercio electrónico es favorable para cualquier negocio, ya que es posible llegar a clientes antes inaccesibles. Como consecuencia, la competencia es mayor, los precios bajan, lo que obliga a buscar factores de diferenciación para realizar la venta deseada.

Ventajas del comercio electrónico:

- Disponibilidad, en cualquier momento y desde cualquier lugar.

- Acceso a la información, para mejorar el servicio que brindan los negocios, conocimiento de clientes y preferencias.
- Menores barreras de entrada, ya que es más sencillo y menos costoso que un negocio tradicional.
- Personalización.
- Información disponible y formatos más influyentes que en un negocio tradicional (video, fotografía, etc.).
- Entorno social, difusión a través de los perfiles de los usuarios.
- Flexibilidad, posibilidad de probar varias alternativas en tiempo real.
- Posibilidad de virtualizar los inventarios.
- Posibilidad de entregar el producto en cualquier lugar del mundo.

(Somalo, 2017)

Tipos de comercio electrónico:

- **Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C)**, las empresas en línea venden directamente al consumidor individual, se le conoce como comercio retail o minorista. Es el comercio electrónico con más consumidores, son transacciones de bajo importe, se requieren de muchos clientes y ventas para generar beneficios.
- **Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)**, empresas que venden a otras empresas, se le conoce como negocio mayorista. Es la mayor forma de comercio electrónico, 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)**, consumidores que venden 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. En consecuencia, 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 a la ubicación geográfica real.

(Laudon, 2014) (Somalo, 2017)

3.2 Marketplace:

Marketplace es un mercado en internet, el cual une la oferta y la demanda, diseñado para la reducción de costos y aumento de la eficiencia de ventas. (Laudon, 2014)

Los Marketplace se parecen más a los mercados de abastos o centros comerciales del mundo físico, en donde unen la oferta, representado por los productores, y la demanda, representada por los consumidores. Los Marketplace virtuales funcionan de un modo similar, pero con algunas diferencias notables, en donde el Marketplace proporciona la infraestructura virtual, tanto para los productores y consumidores, se ocupan de procesos fundamentales de la venta online, gestionan el cobro y en algunos casos la logística de entrega. (Somalo, 2017)

Fuentes de ingreso más habituales de los Marketplace:

- Comisión por venta.
- Pago fijo por alta: pago fijo cuando te inscribes.
- Pago fijo por periodos.
- Servicios de posicionamiento y marketing.

Los Marketplace obtienen ganancias cuando las comisiones y otras fuentes son superiores a sus gastos fijos, no se hacen responsables del inventario de los productores. (Somalo, 2017)

3.3 Sistema de transferencia electrónico de pagos:

Los sistemas de transferencia electrónica de pagos varían según las regulaciones, preferencias de compra y riesgos de crédito por países. Los principales medios de pago en el comercio electrónico son:

Tarjeta: Es el pago mediante tarjeta de crédito o débito, siendo el método de pago más popular en todo el mundo, en términos de valor de compra de transacción en línea. Según la base de datos Global Findex, 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).

Ventajas

- Medio de pago común.
- Comisiones bajas en comparación a otros medios de pago.
- Desde la perspectiva técnica, la integración es sencilla y estándar.
- Desde la perspectiva administrativa, es fácil de gestionar y de cobro inmediato.

Inconvenientes

- El fraude tiene una alta probabilidad, debido que no se puede asegurar la identidad que dice ser el titular.

(Somalo, 2017)

Contrarrembolso: Se realiza el pago cuando el producto es entregado al comprador, ya sea con efectivo o tarjeta.

Ventajas

- Seguro para el comprador y para el vendedor, en caso lleve un terminal punto de venta (TPV).
- Genera confianza en quienes tienen dudas respecto a los pagos en línea.

Desventajas

- Medio de pago inseguro para el vendedor, debido a que puede ser asaltado después del cobro.

Otros medios de pago:

- **Wallets o monederos electrónicos:** Cuentas donde se puede precargar un saldo, para usarlo en establecimientos donde lo permitan.

- **Tarjetas prepago:** Son tarjetas y funcionan como tal, pero para el usuario es un monedero electrónico, ya que, para usarlas, se debe recargar un saldo.

(Somalo, 2017) (Laudon, 2014)

3.4 Los Startups, el efecto red y escalabilidad.

Un concepto para entender mejor el ámbito donde se desarrollan los startups, son las economías de red, cuyo concepto ha evolucionado y ligado hoy en día a la transferencia de conocimiento; gracias a la difusión del conocimiento, las organizaciones se transforman, sumado a ello la intervención de la tecnología ha permitido una masificación y réplica a la sociedad.

3.4.1 El efecto red y escalabilidad.

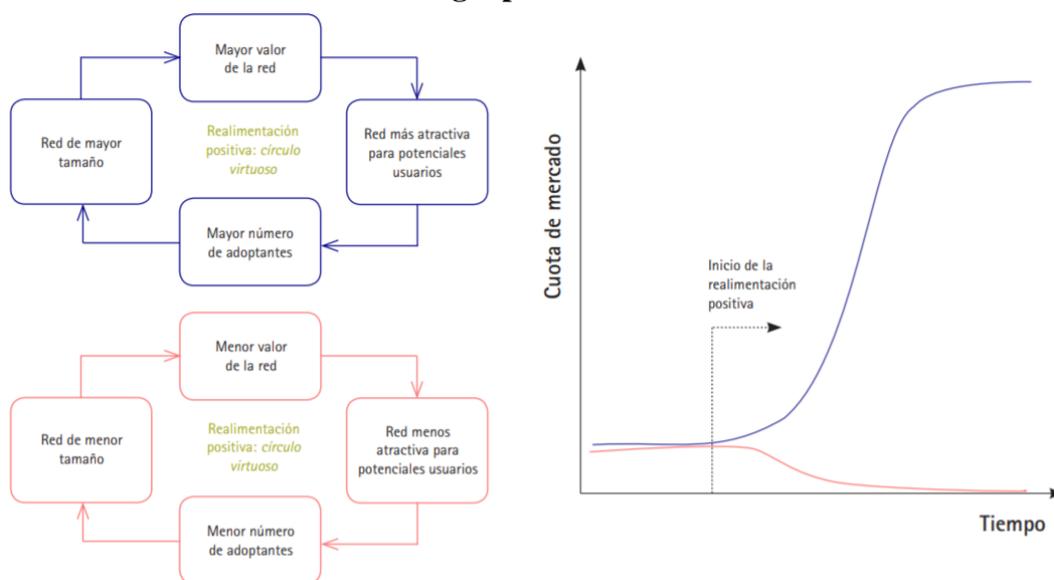
Las economías de redes llegan a conseguir su máximo desarrollo a través de este proceso colectivo de difusión, esto explicado por el incremento de nodos o conexiones, lo que hace que su valor exponencial relacionado con su tamaño sea el factor principal de soporte. Esta red lo que busca es la trasmisión del conocimiento, facilitar la coordinación, da sentido de pertenencia a sus miembros, reducción de conflictos, búsqueda de colaboración entre grupos y adaptabilidad. Esta interacción con el conocimiento se da gracias a la facilitación que dan las nuevas tecnologías y principalmente por la participación de los miembros de la red, ya que ellos mismos son los beneficiarios. (Torrent, 2009)

En este nuevo escenario, la gestión del conocimiento pasa a ser primordial para las empresas en su desarrollo económico, ya que se soportan en el uso de nuevas soluciones tecnológicas para almacenar información, procesarla y a través de esta generar nuevo conocimiento, a esto se suma la interacción de las personas en la red para la retroalimentación, todo esto con la consigna de la búsqueda de nuevos miembros y usuarios para la red. Lo que condiciona a las empresas a su éxito o fracaso, de no anticipar toda externalidad que afecte a la red. (Torrent, 2009)

Es importante para algunos modelos de negocio, lograr la escalabilidad. Inicialmente este concepto se asociaba solo a los negocios on-line, luego se expandió a otros negocios de naturaleza económica y social en los que se involucra la capacidad de la organización. (Torrent, 2009)

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)

Figura III-1 Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio



Fuente: (Torrent, 2009)

3.4.2 Startup

Startup es una empresa emergente o un nuevo emprendimiento, que basa su principal fortaleza en el crecimiento. Busca ser un modelo escalable de negocio que tiene un componente tecnológico, teniendo como objetivo la viabilidad de entrada en el mercado.

Algunas definiciones sobre este concepto: “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).

Un startup es una compañía diseñada para crecer rápido. Ser recién creado no hace que una empresa sea un startup, tampoco es necesario que un startup trabaje en tecnología o tome fondos de riesgo, o tenga algún tipo de salida. Lo único esencial es el crecimiento. Todo lo demás que asociamos con los startups se sigue del crecimiento. (Graham, 2012)

Algunas características de los startups:

- 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.

(Torrón, 2016)

Ciclo de vida de los startups

El ciclo de vida de los startups se desarrolla a continuación:

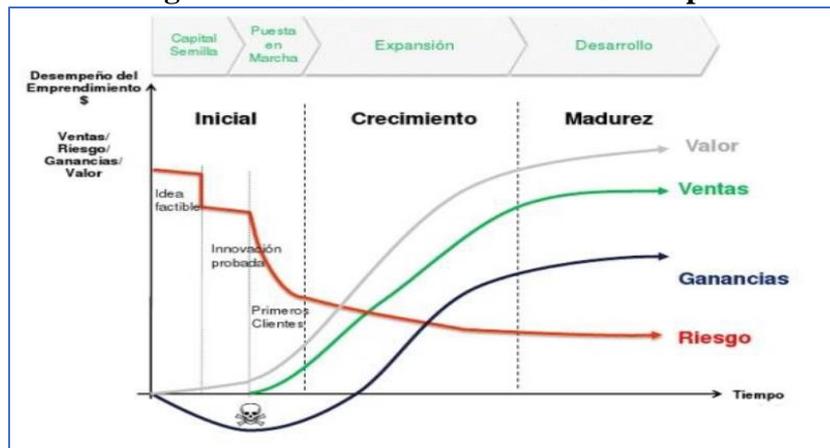
- Etapa inicial: nace el emprendimiento con la idea original, la cual se evalúa y analiza para su puesta en marcha o descarte. Con la idea validada, se busca el desarrollo del startup y comienza la búsqueda del primer capital conocido como el capital semilla; seguidamente, la empresa atiende a sus primeros clientes, los cuales son el entorno más cercano de los emprendedores. Esta es la etapa con mayor riesgo, ya que la compañía no obtendrá ganancias, esta situación es conocida como el valle de la muerte para los startups.
- Etapa de crecimiento: cuando el modelo de negocio llega a ser escalable y va en busca de nuevas fuentes de financiamiento para mejorar su competitividad. Como consecuencia, en esta fase, el valor de la empresa se acrecienta, el nivel

de riesgo disminuye, lo que va acompañado del incremento de las ventas y el ingreso de las primeras ganancias.

- Etapa de madurez: es la etapa donde las ventas, las ganancias y el valor de la empresa llegan a su cima, y donde el riesgo de inversión es mínimo.

(Halcón, 2015)

Figura III-2 Ciclo de vida de los Startups



Fuente: (Halcón, 2015)

3.5 Momento de compra del consumidor

El momento cero de la verdad o ZMOT 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. Observamos que, cada vez más, las personas toman esas decisiones en el momento cero, en el preciso momento en que tienen una necesidad, una intención o una pregunta y quieren encontrar una respuesta en Internet. Estas preguntas pueden ser desde "¿Con qué marca de pañales podrá pasar mi bebé toda la noche sin despertarse?" hasta "¿Qué pasta de dientes hará brillar más mi sonrisa?" o "¿Con qué producto puedo quitar las marcas de ceras de colores de la mesa de madera del comedor?". Una marca que responde 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)

Figura III-3 Momento Cero de la verdad.



Fuente: (Lecinski, 2014)

Algunos datos del estudio realizado por Google, 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)

Para la adquisición de un producto, el consumidor tiende a ir físicamente a la tienda, con el fin de revisar las características y el precio; si no está satisfecho, realiza la comparación posterior en una tienda virtual, donde realiza la consulta del mismo producto, si encuentra factores más convenientes, como: precio, reparto a domicilio o forma de pago, es el verdadero momento de decisión de compra del consumidor.

Para los consumidores de hoy, que están constantemente conectados, las compras nunca se detienen. Ya sea cuando realizan una transacción cotidiana o investigan sobre un artículo costoso, ellos recurren de forma espontánea a los dispositivos móviles. Estos momentos son importantes para los usuarios y fundamentales para las marcas. (Google, 2016)

En Latinoamérica, el 55% de los internautas utiliza el smartphone para la búsqueda de productos y comparación de precios; asimismo, esta búsqueda en el smartphone ayudó al 39% de estos 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 llegan a identificar diferentes momentos de decisión, a los cuales se les denomina micro momentos de compra del consumidor, lo

cual, ocurre durante todo el día, estos momentos llegan a ser oportunidades para las plataformas y las marcas, por ello, es muy importante la conectividad a través de los dispositivos móviles. Estos micro momentos digitales, de conseguir lo que quiere el consumidor, es clave para el Marketplace, ya que tiene que identificar los ambientes donde será expuesto, los mensajes a emitir al consumidor, las características de facilitación de la transacción y la respectiva medición para generar mejoras en el proceso.

3.6 Machine Learning

Machine Learning o aprendizaje automático, tiene como propósito el aprendizaje automático de máquinas o computadoras a través de la identificación de patrones, mediante ejemplos y experiencia, la idea de aprendizaje está basada en algoritmos que explotan los datos y son capaces de predecir comportamientos futuros, adaptándose a los cambios. (Fernández, 2017)

Definición de Machine Learning por Tom M. Mitchell, “Se dice que un programa de computadora aprende de la experiencia E con respecto a algunas clases de tareas T y la medida de rendimiento P, si su desempeño en las tareas T, medido por P, mejora con la experiencia E.” (Mitchell, 1997)

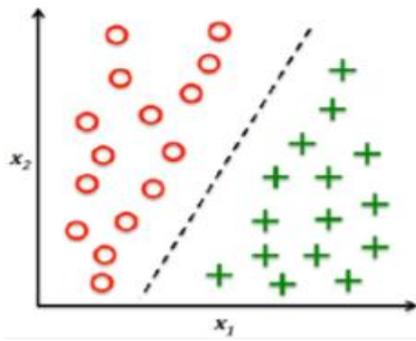
Simplificando la definición Machine Learning, consiste en crear algoritmos que mejoran el desempeño P al ejecutar alguna tarea T con tiempo y experiencia E, siendo este procesos iterativo y adaptativo. (Serna, 2018)

La Inteligencia Artificial, Procesamiento Natural del Lenguaje, Minería de datos, Matemáticas, Estadísticas y Ciencias de la Computación son los principales campos asociados con Machine Learning. (Serna, 2018)

Dentro de Machine Learning, existen varios tipos de metodos de aprendizaje:

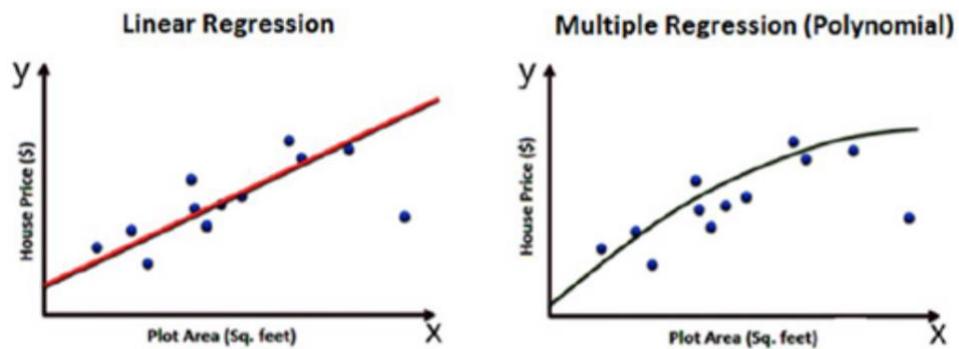
Aprendizaje supervisado: Consiste en entrenar al algoritmo con datos correctos, a mayor cantidad de datos, aumentará la capacidad de aprendizaje del algoritmo, el algoritmo usará esta experiencia para predecir un resultado (Shai Shalev Shwartz, 2014). Los métodos de aprendizaje supervisado son de clasificación y regresión. (Serna, 2018).

Figura III-4 Método de Clasificación



Fuente: (Serna, 2018)

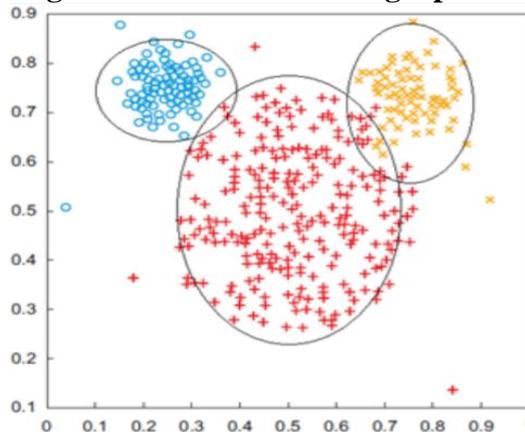
Figura III-5 Método de Regresión



Fuente: (Serna, 2018)

Aprendizaje no supervisado: El algoritmo tiene que encontrar por si solo patrones de un conjunto de datos. (Shai Shalev Shwartz, 2014). Los métodos de aprendizaje no supervisado son: agrupación, reducción de dimensional, detección de anomalías y asociación. (Serna, 2018)

Figura III-6 Método de Agrupación



Fuente: (Serna, 2018)

Aprendizaje por refuerzo: El algoritmo aprende de los feedback o retroalimentación del mundo exterior, aprende en base de ensayo error. (Shai Shalev Shwartz, 2014).

En la presente tesis, usaremos el método aprendizaje no supervisado y aprendizaje por refuerzo, con el fin de determinar las preferencias de compra del cliente, presentándole sugerencias de productos a comprar, envió de correos automáticos con ofertas personalizadas en sincronización con las preferencias del cliente.

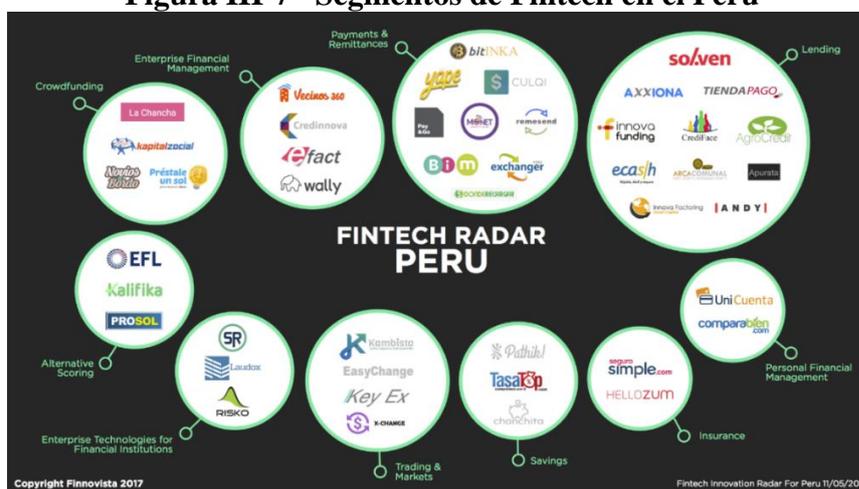
3.7 Fintech de Pasarella de Pagos

Según el Banco el Banco Interamericano de desarrollo

La industria Fintech en América Latina sigue creciendo rápidamente, encontrándose en estos momentos en una situación muy interesante. El rápido crecimiento no se constata solo en lo que se refiere a las cifras, sino también en el nivel de interés que este segmento despierta. (Banco Interamericano de Desarrollo, Finnovista, 2018)

En los últimos 5 años, el enorme crecimiento de las Fintech en América Latina, se debe al aumento del número de la diversidad de actores y emprendimientos; entrando a ser parte del ecosistema, autores como reguladores y supervisores de los sistemas financieros, inversionistas de capital de riesgo locales. (Banco Interamericano de Desarrollo, Finnovista, 2018)

Figura III-7 Segmentos de Fintech en el Perú



Fuente: (Finnovista, 2017)

Los segmentos dominantes en el Perú son: el segmento de préstamos (Lending) 24% de los startups y el segmento de pagos y remesas (Payments and Remittances) con el 21%. (Finnovista, 2017)

Figura III-8 Segmentos de Fintech en América Latina

	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Plataformas de financiación alternativa											Cuadro 1.1 Segmentos Fintech en América Latina.
Puntaje alternativo											
Soluciones de pagos											
Gestión de finanzas personales											
Gestión de finanzas empresariales											
Gestión patrimonial											
Negociación de activos financieros (Trading) y mercado de valores											
Empresas de tecnología para instituciones financieras											
Bancos digitales											
Seguros											

Plataforma de Financiación alternativa

1 **Financiación colectiva de recompensas**
Plataformas mediante las cuales las personas aportan recursos financieros a individuos, proyectos o compañías a cambio de productos o recompensas no monetarias.

2 **Financiación colectiva de donaciones**
Plataformas mediante las cuales los donantes aportan recursos financieros a individuos, proyectos o compañías con motivaciones filantrópicas y sin expectativas de un retorno monetario o material.

3 **Financiación colectiva de bienes raíces**
Plataformas mediante las cuales las personas financian o adquieren participación de proyectos de bienes raíces.

4 **Financiación colectiva de capital**
Plataformas mediante las cuales las personas adquieren participación accionaria en compañías privadas.

5 **Préstamos en balance a negocios**
Plataformas operadas por una entidad que directamente provee préstamos en línea a negocios.

6 **Préstamos en balance a consumidores**
Plataformas operadas por una entidad que directamente provee préstamos en línea a consumidores.

7 **Préstamos P2P a negocios**
Plataformas donde personas proveen préstamos en línea a negocios.

8 **Préstamos P2P a consumidores**
Plataformas donde personas proveen préstamos en línea a consumidores/individuales.

9 **Factoring y préstamos de facturas**
Plataformas en línea donde personas o entidades compran facturas o cuentas por pagar de otros negocios u ofrecen préstamos respaldados por ellos.

Puntaje alternativo (Scoring)

1 **Soluciones alternativas**
para la medición de riesgo crediticio de personas o empresas.

Soluciones de pagos
1 **Pagos y carteras móviles**
Soluciones móviles para la transmisión y administración de dinero.

2 **Transferencias internacionales y remesas**
Soluciones en línea diseñadas para el envío de dinero a empresas o personas en el extranjero.

3 **Puntos de venta móviles (mPOS)**
Terminales de punto de venta para teléfonos móviles (celulares).

4 **Pasarelas y agregadores de pagos**
Soluciones para la aceptación, autorización y procesamiento de pagos en plataformas digitales.

5 **Otros**
Otras soluciones relacionadas con pagos digitales.

Gestión de finanzas personales

1 **Ahorro y eficiencia financiera**
Herramientas digitales para consumidores que facilitan la gestión de ahorros y la organización de gastos.

2 **Plataformas de comparación**
Plataformas en línea que contrastan diferentes productos financieros y sus características.

3 **Gestión de deuda**
Herramientas digitales para consumidores que facilitan la gestión y reestructuración de deudas personales.

4 **Otros**
Otras soluciones tecnológicas para la gestión financiera de individuos.

Gestión de finanzas empresariales

1 **Facturación electrónica**
Plataformas en línea para la oferta y provisión de servicios de facturas.

2 **Contabilidad digital**
Plataformas en línea para la administración contable y cálculo de impuestos.

3 **Gestión financiera e Inteligencia de negocio**
Plataformas en línea para la administración financiera y la generación de analíticas de desempeño de los negocios.

4 **Cobranzas**
Soluciones digitales para facilitar o administrar la recuperación de cuentas por cobrar de los negocios.

5 **Otros**
Otras soluciones tecnológicas para la gestión.

Gestión patrimonial

1 **Gestión patrimonial digital**
Plataformas en línea para la oferta y provisión de servicios de gestión patrimonial.

2 **Asesores robotizados**
Soluciones automatizadas para la gestión patrimonial mediante algoritmos o inteligencia artificial.

Negociación de activos financieros (Trading) y mercado de valores
1 **Soluciones FX**
Soluciones de compra y/o venta de divisas extranjeras para personas y empresas.

2 **Soluciones para el mercado de valores**
Soluciones para la compraventa de acciones y deudas.

3 **Otros**
Otras soluciones tecnológicas para facilitar o ejecutar transacciones de otras clases de activos.

Empresas de tecnologías para instituciones financieras

1 **Seguridad e Identificación digital**
Soluciones de verificación y autenticación de personas para acceso y autorización de transacciones financieras.

2 **Soluciones de Identidad y conocimiento del cliente (KYC)**
Soluciones para el conocimiento de clientes en su relación con los proveedores de servicios financieros.

3 **Prevención de fraude y gestión de riesgo**
Soluciones enfocadas en la prevención de fraude y gestión de riesgos operativos para entidades financieras.

4 **Biométricos**
Aplicación de tecnología relativas a los rasgos físicos o de conducta de un individuo para verificar su identidad.

5 **Contratos inteligentes**
Protocolo tecnológico que facilita, asegura, refuerza y ejecuta contratos/acuerdos.

Bancos digitales

1 **Entidades financieras de nueva creación** (con licencia bancaria propia o utilizando la de un tercero) con múltiples productos financieros y cuya distribución es 100% digital.

Seguros

1 **Todo tipo de emprendimiento tecnológico** aplicado exclusivamente al sector de seguros.

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, Finnovista, 2018)

Fintech de Pasarella de pagos en el Perú:

Paypal: En el Perú, se asoció con el Banco Interbank; se puede transferir el saldo PayPal directamente a la cuenta bancaria y retirar los fondos en soles peruanos. La comisión es de 1,5% del monto o 17 USD. (PayPal, 2018)

Safetypay: Es un método seguro de pago en línea, usando el servicio de banca por internet o transferencia, usando el portal del banco. En el Perú, trabaja con los siguientes bancos: Banco de Crédito, BBVA Continental, Caja Tacna, Caja Trujillo, Interbank, Scotiabank Perú. (safetypay, 2018)

Culqi: Empresa Peruana fundada en el 2013, simplifica los pagos en línea, acepta tarjetas Visa y Mastercard, La comisión es de 3.99% + \$0.30 (más IGV) por transacción. (CULQUI, 2018)

MC Procesos: Convenio para el procesamiento de sus transacciones, de las marcas: MasterCard, Mastercard Debit, Diners / Discover, Union Pay, American Express, Privadas (Ripley, CMR, Cencosud, CrediScotia, Financiera Uno)

VisaNet Perú: La Compañía Peruana de Medios de Pago S.A.C (VisaNet Perú), brinda operaciones a través de visa a través de internet. Comisiones Integración S/ 300, mantenimiento mensual S/ 50, comisión por venta hasta 3.99%, Uso de plataforma por venta \$ 0.15, Envío de estado de cuenta \$ 1.50. (VisaNet Perú, 2018)

3.8 Big Data (Inteligencia de Datos)

El término big data, se utiliza para describir enormes conjuntos de datos, que incluyen masas de datos estructurados y no estructurados, cuyo volumen, variabilidad y velocidad hacen que su procesamiento se dificulte mediante tecnologías convencionales. Big data, otorga puntos de referencia, ayuda a descubrir nuevos valores, como organizarlos y administrarlos de manera efectiva y en tiempo real. Por tal motivo, las industrias se interesan en el alto potencial de big data para poder decidir y aplicar sus estrategias rápida y eficientemente, y sin problemas; asimismo, las empresas pueden crear nuevos y mejores productos con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

“Las empresas que apuestan por incorporar el Big Data (inteligencia de datos) en su gestión, en lugar de herramientas tradicionales como los informes de inteligencia de negocios (BI), pueden aumentar el número de clientes hasta en 200 %, destacó Cibertec”. (Diario Gestión, 2018). Gracias a esta tecnología, las empresas segmentan

mejor a sus clientes, ahorran en costos con tecnologías más beneficiosas, tales como, los data centers y el uso de la nube, que, unidos a una infraestructura apropiada, pueden identificar tendencias de consumo y dirigirse a clientes específicos, con la finalidad de ofrecerles productos seleccionados.

3.9 Aplicaciones móviles y Sitios Web

Las aplicaciones móviles (apps) y sitios web móviles (páginas web), se utilizan en smartphones y tablets. Mientras que las apps, se descargan e instalan en el dispositivo móvil, los sitios web para móviles son páginas web adaptadas a los formatos de dicho dispositivo. Para acceder a un sitio web, es necesario un navegador de Internet y está diseñado para informar y promocionar productos o servicios; a diferencia de una app que no requiere de una conexión a internet, ya que se descarga e instala en el dispositivo móvil, lo que facilita el uso frecuente y responde a una necesidad específica; además, necesita la autorización para su actualización.

En el Perú, “El desarrollo de aplicativos móviles crece a ritmo de 50% al año y representará un mercado cercano a los S/ 50 millones este año, estimó la consultora Perú Apps” (Diario Gestión, 2018). Los sectores que refuerzan la demanda son: finanzas, retail, construcción, entre otros. Asimismo, se afirma, que el 80% de las ventas corresponden a Lima.

3.10 Conclusiones

- El modelo del plan de negocio se basa en el concepto de Marketplace.
- Entender el concepto y los tipos de comercio electrónico: B2B y B2C, nos ayudan a conocer el perfil de los clientes que queremos captar en la plataforma.
- Los aplicativos móviles y webs, son la herramienta más usada para la compra y venta de productos.
- El sistema de transferencia electrónica de pagos nos permite definir los principales medios de pago a utilizar y entender cómo funcionan a través de las Fintech locales e internacionales.
- El modelo de negocio se basa en la economía de red, la cual está en función del proceso colectivo de difusión, con un producto mínimo viable para el lanzamiento; así como el entendimiento del riesgo involucrado en el éxito o fracaso del modelo.

- Comprender la relevancia del momento cero para entender los puntos críticos del proceso de compra.
- El comprender el uso de Machine Learning y Bigdata, nos ayudan a brindar información relevante hacia el proveedor y consumidor.

CAPÍTULO IV MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se analizarán los Marketplace y el mercado de infantes a nivel mundial, regional, Perú y Lima, con el objetivo de entender el contexto del mercado internacional y local.

4.1 Marketplace

Un Marketplace hace posible que se junten la oferta y la demanda, brinda servicios de regulación (oferta y demanda) y de transacción dentro de su plataforma.

Según Linio este año 2019, los comercios electrónicos en el mundo facturaran más de 3 mil billones de dólares, representa el 12.8% de las ventas retail. Presentando un crecimiento acelerado presentando importantes oportunidades de desarrollo económico. (Linio, 2019)

4.1.1 Marketplace Europa

Europa cubre aproximadamente 10,530,751 kilómetros cuadrados, o el 2% de la superficie de la Tierra (6.8% del área terrestre). (EcuRed contributors, 2018).

La Federación de Rusia es la más grande y poblada de Europa, la cual está dividida políticamente en 47 estados soberanos. (Ecommerce Foundation, 2018)

Tabla IV-1 Reseña Europa

	Superficie: 10.530.751 km ²
	Población: 735.000.000 hab.
	Densidad: 70 hab./km ²
	Gentilicio: europeo
	Subdivisiones:
	<ul style="list-style-type: none">• Europa del Norte• Europa del Sur• Europa del Este• Europa Central
	Zona horaria: UTC+5
	Organizaciones regionales: Unión Europea

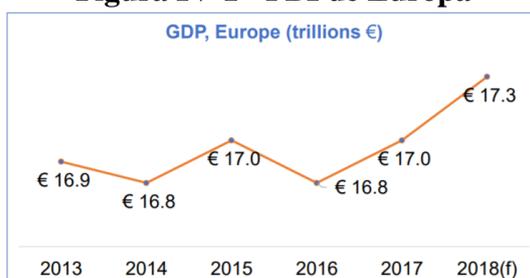
Fuente: (EcuRed contributors, 2018).

Tabla IV-2 Distribución de la población de Europa 2017

Población	Población(en millones)	Porcentaje %
Europa Occidental	247085743	30.92%
Europa del norte	3295749	0.41%
Europa Central	83249670	10.42%
Europa del Este	232916476	29.15%
Europa del sur	232505619	29.10%

Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-1 PBI de Europa



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

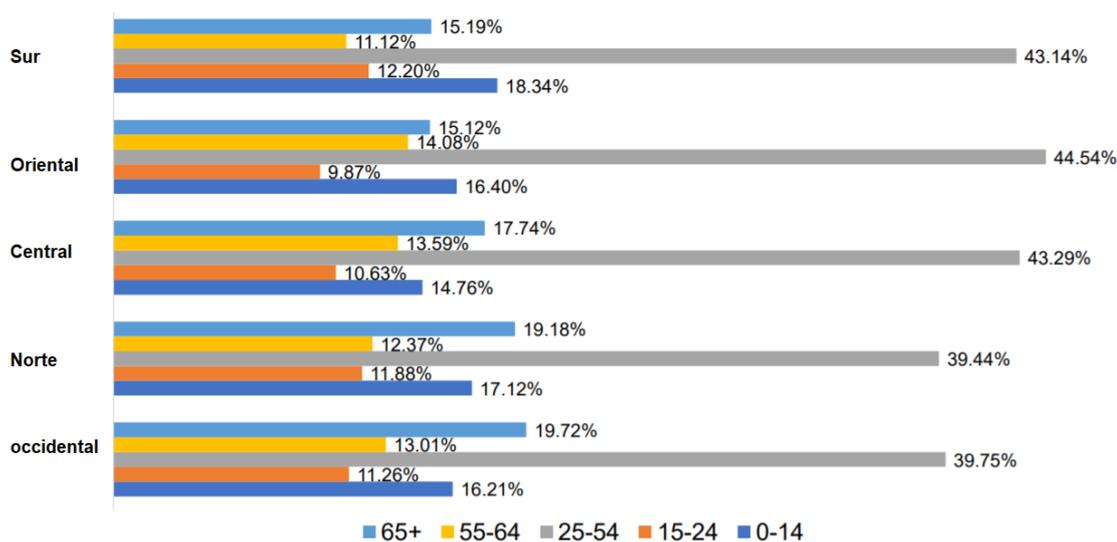
Figura IV-2 Distribución de la población de Europa 2017



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

Según la Tabla IV-2, encontramos el 30.92% de la población en Europa Occidental, seguido por Europa del Este con 29% donde se encuentra Rusia. La Figura IV-1 muestra el crecimiento desde el año 2016 del PBI de Europa, pronosticando 17.3 millones de euros para el 2018.

Figura IV-3 Distribución por Edades de la población de Europa



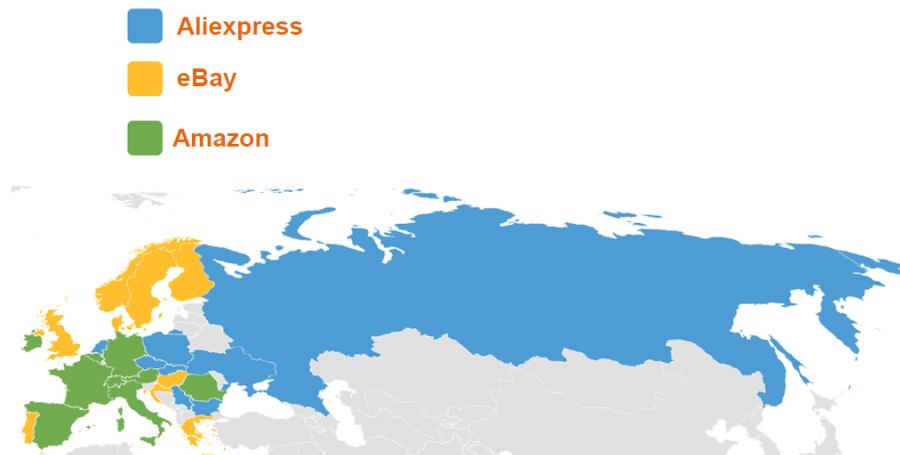
Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

En la Figura IV-3, se muestra que las edades predominantes en Europa son de 25 a 54 años que representa el 42.37%, seguida por la población de más de 65 años que representa el 16.98% de la población europea.

El crecimiento del comercio electrónico en Europa se mantiene en cifras de dos dígitos y se prevé que continúe creciendo. La digitalización cambió la forma en que la gente compra y transformó la forma en que nuestro sector hace negocios. Lo que tendremos que abordar colectivamente con quienes toman las decisiones legislativas es cómo continuar crecimiento positivamente manteniendo la competitividad global de Europa frente a la nueva regulación a nivel nacional y de la UE, mientras que asegurar que los consumidores se sientan cómodos para aprovechar las nuevas posibilidades que ofrecen estas nuevas tecnologías. (Verschueren, 2018)

Los Marketplace dominantes en Europa son Amazon y eBay, el Grupo Alibaba está incursionando por la zona este de Europa. (Ecommerce Foundation, 2018).

Figura IV-4 Marketplace dominantes en Europa



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

Amazon tiene un mercado del 72% en Luxemburgo y 64% en Austria, eBay un 63% en Chipre y AliExpress 69% en Rusia y 35% en los países bajos. Amazon representó en el 2017 el 33.5% de las compras en el Reino Unido, vendió \$ 11.37 millones en el Reino Unido en 2017 y \$ 16.95 millones en Alemania en 2017. (Ecommerce Foundation, 2018)

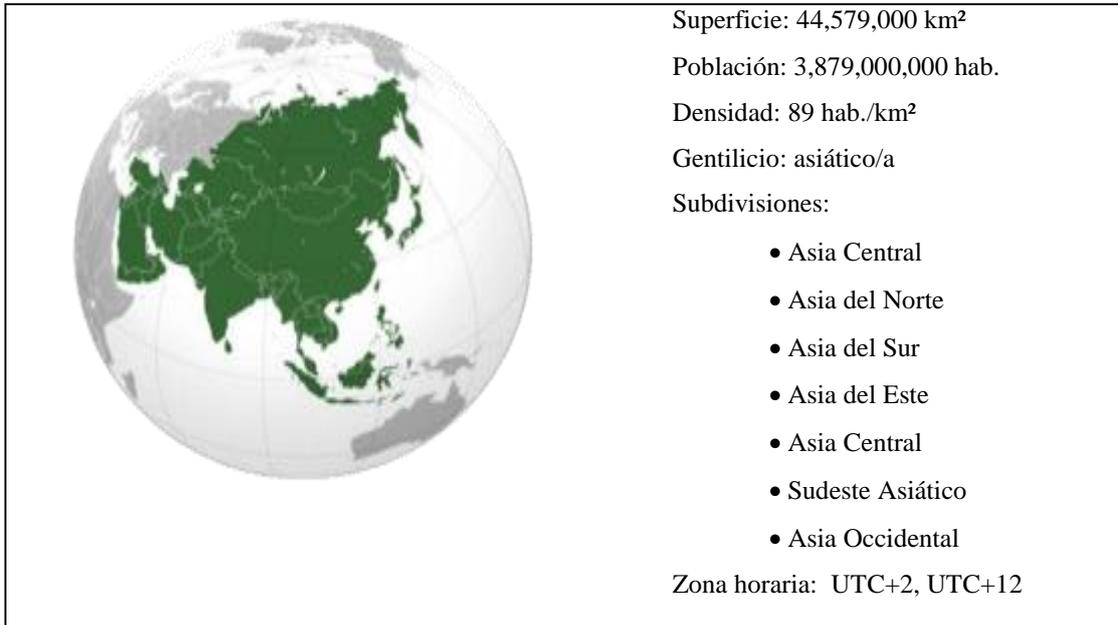
La estrategia de Amazon es de adquisición, comprando más empresas, 5 veces más que Alibaba, de esta forma, logra la globalización de su marca. La estrategia de Alibaba es de Inversión en empresas de todo el mundo, teniendo una participación minoritaria en el doble del número de empresas que Amazon. (Ecommerce Foundation, 2018).

Europa occidental domina el mercado del comercio electrónico a través de los países como Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España, esto es apoyado por la infraestructura, así como el uso de internet y la comodidad del consumidor para realizar pedidos por internet. Los productos más vendidos en Europa son ropa y artículos deportivos representando un 36% en el 2017, seguido de artículos de media y software de computadores representando un 21% en el 2017, y viajes y alojamiento para vacaciones representando un 21% en el 2017 (Ecommerce Foundation, 2018).

4.1.2 Marketplace Asia

Asia cubre aproximadamente 44 millones de kilómetros cuadrados, representa el 8.65% de la superficie terrestre con 4 000 millones de habitantes que representa el 60% de la población humana. (EcuRed contributors, 2017)

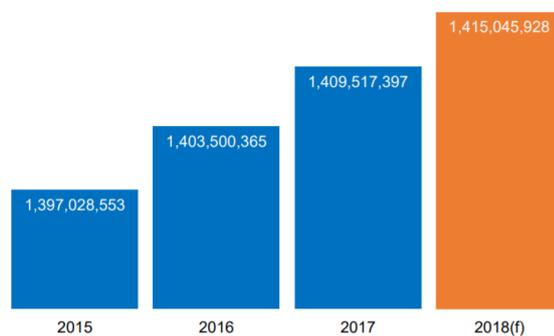
Tabla IV-3 Reseña Asia



Fuente: (EcuRed contributors, 2017)

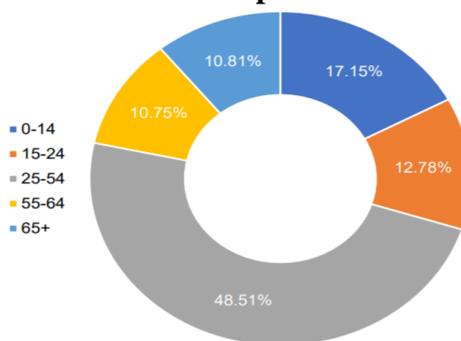
China en el 2017 tuvo una población de 1,409,517,397 de personas, tiene un área de 9,596,961 km², su capital es Beijín. La población de China está en crecimiento proyectando para el 2018 una población de 1,415,045,928, el rango de edades predominantes en china es de 25 a 54 años representando el 48.51% de la población en el 2017 (Ecommerce Foundation, 2018).

Figura IV-5 Población de China 2015-2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

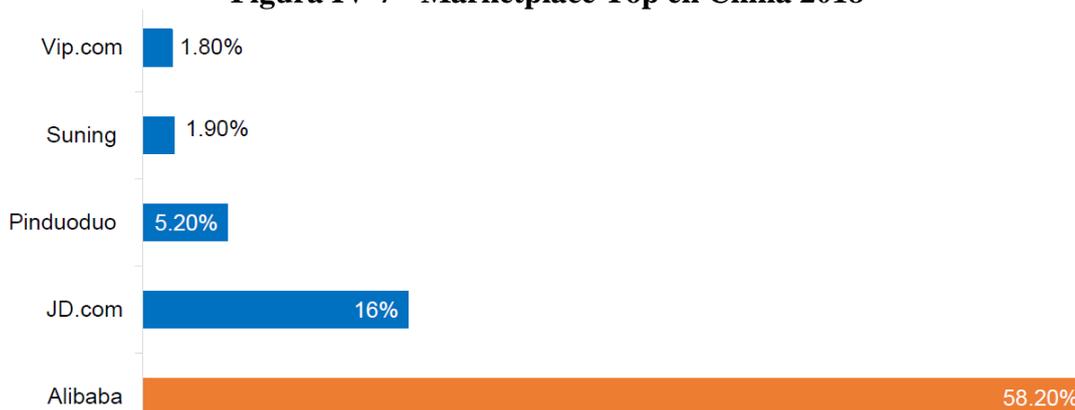
Figura IV-6 Población de China por Estructura de Edades 2017



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

El Marketplace dominante en China es Alibaba, representando el 58.2% de las ventas en el 2018, seguido de JD.com que representa el 16%. La población china compra generalmente productos nacionales representados por un 57% de las ventas.

Figura IV-7 Marketplace Top en China 2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

4.1.3 Marketplace América del Norte

América del Norte tiene un área de aproximadamente 24.315.410 km². En el 2009 su población estimada fue de 480 millones de habitantes. (EcuRed contributors, 2016)

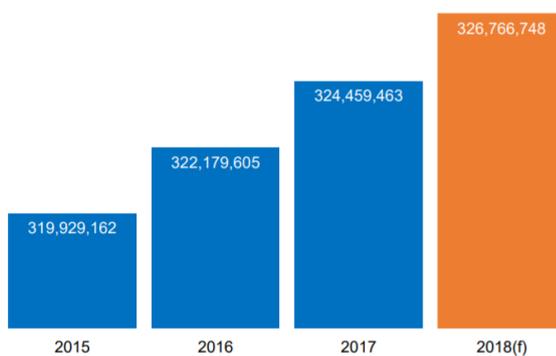
Tabla IV-4 Reseña América del Norte



Fuente: (EcuRed contributors, 2016)

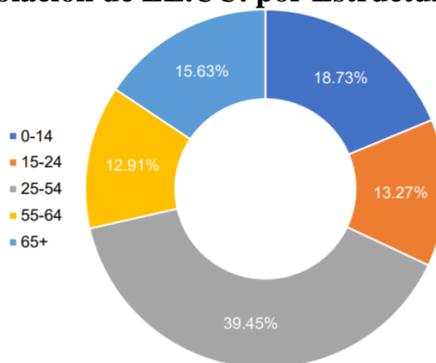
Estados Unidos en el 2017, tuvo una población de 326,474,013, con un área aproximada de 9,629,091 km². Tiene una población en crecimiento, se proyectan 326,474,013 habitantes para el 2018, las edades predominantes dentro de la población son de 25 a 54 años representando un 39.45%, seguido por las de edades de 0 a 14 años que representa un 18.73% de la población. (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-8 Población de EE.UU. 2015-2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-9 Población de EE.UU. por Estructura de Edades 2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

El Marketplace dominante por website es Amazon, a través de sistemas operativos Android y IOS el Marketplace dominante es eBay. La población prefiere productos locales representando un 66% del total de compras en el 2018. El 78% de la población que son usuarios de internet realizan compras por internet. (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-10 Apps más popular de compra en EE. UU. en el 2017

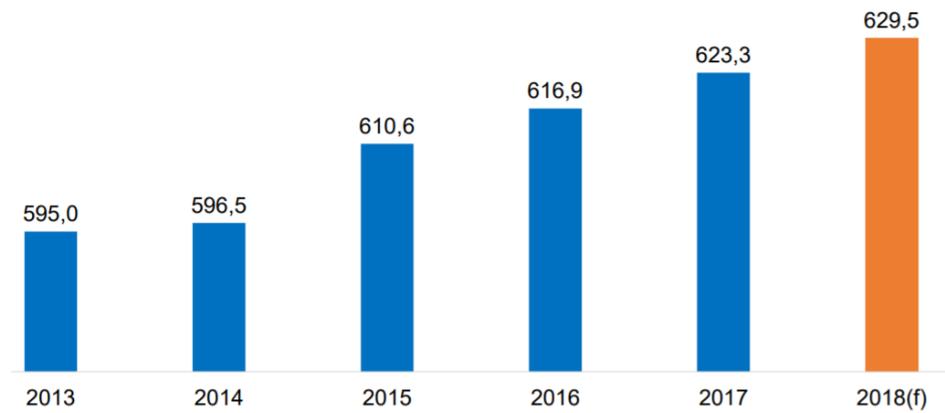


Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

4.1.4 Marketplace América del Sur

América Latina tiene un área de aproximadamente 19.197.000 km², casi el 13% de la superficie terrestre. En 2016, su población se estimó en más de 616 millones y, en 2014 América Latina tenía un PIB nominal combinado de 5.573.397 millones de dólares y un PPP del PIB de 7.531.585 millones de dólares. (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-11 Población de América Latina al 2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

El grupo de edad predominante en América latina es de 25 a 54 años. Brasil cuenta con la mayor cantidad de población de América Latina representada con 209,288, 78. Chile lidera en el uso de internet inclusivo y logística con 85.1 y 34 respectivamente. Argentina lidera en el uso de internet y son los que más compran online con 39% de cuentas activas. Uruguay, Chile y Argentina son los más activos en las redes sociales, más del 70% han usado sitios web y/o aplicaciones de redes sociales activamente. Mercado Libre es el principal Marketplace online de la región. (Ecommerce Foundation, 2018)

Figura IV-12 Marketplace Dominantes en América Latina 2018



Fuente: (Ecommerce Foundation, 2018)

Perú es el sexto país en el Índice de e-Readiness, presentado por Visa y Euromonitor que mide la situación del comercio electrónico en un país. La población joven de Perú de menos de 30 años prefiere comprar online: accesorios y aplicaciones (38%), tecnología (30%) y ropa y calzado (30%). Los Consumidores son cada vez más exigentes con la calidad y variedad de los productos, ante esta situación las empresas se orientan a vender en los Marketplace en vez de abrir tiendas físicas o tiendas online, esto debido a que la inversión es menor y tiene la capacidad de llegar a más personas. (Ecommerce Foundation, 2018)

La penetración de internet en el Perú es de 45%, porcentaje de compras online representando con el 6%, porcentaje de redes sociales 63%. Los métodos de pago más usados: 2Checkout, PayU, LATAM, DineroMail, Payza, PayPal, FirstData, Principales Marketplace: Mercado Libre, OLX, Falabella, Ripley, Platanitos, Wong y Rosatel. (Ecommerce Foundation, 2018).

El monto de ventas e-commerce en el Perú para este año 2019 se pronostica en \$ 4,000,000,000. (Linio, 2019)

Figura IV-13 Ventas e-commerce América Latina 2019



Fuente: (Linio, 2019)

Según un estudio de ISIL (Instituto San Ignacio de Loyola) 2019, del 30% de limeños que compran por internet, el 60% tiene preferencia de compra en los portales e-commerce, y el 40% por páginas web de las tiendas, en el 2018, el 45% optaba por la primera opción y el 55% por la segunda, existiendo un incremento de preferencia de

compra a través de portales e-commerce, debido a que presentan un gran portafolio de productos. (Gestion, 2019)

4.2 Mercado de infantes

4.2.1 Mercado de infantes en el mundo

El mercado de productos para infantes en el mundo se compone entre sus principales segmentos: pañales, leche formulada, productos para bebés, productos de cuidado y ropa. En el 2018 a nivel mundial, este mercado tuvo una valorización de 17 688 millones de dólares (Euromonitor, 2019).

Los mercados de América del Norte y Asia Pacífico, han mantenido un crecimiento de dicho valor, mientras que mercados como Europa del Oeste han tenido un decremento, esto debido a la baja de tasa de natalidad en dicho continente, la cual fue de 1.6 según cifras de la Oficina Europea de Estadísticas (Clarín, 2018).

En Europa del Este y Latinoamérica, tuvieron un comportamiento similar, ambos mercados presentaron una caída en el año 2015 de 200 y 600 millones respectivamente, por lo cual en los años posteriores ha tenido una recuperación sobre dicha caída, como se verá en la siguiente figura, en la que según la proyección al 2020, la tendencia de crecimiento se mantiene en todos los mercados.

Figura IV-14 Tamaño de mercado de productos para infantes en el mundo



Market Sizes | Historical/Forecast

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
World	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	15.661	16.256	16.509	15.408	15.528	16.490	17.688	18.850	20.132
Asia Pacific	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	3.376	3.629	3.994	4.172	4.377	4.761	5.322	5.934	6.659
Eastern Europe	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	1.030	1.100	1.034	820	824	937	1.006	1.059	1.113
Latin America	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	3.350	3.419	3.265	2.656	2.581	2.885	3.064	3.262	3.452
North America	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	2.984	3.044	3.066	3.138	3.214	3.302	3.414	3.521	3.629
Western Europe	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	3.517	3.619	3.665	3.190	3.110	3.123	3.270	3.336	3.411

Research Sources:
Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 19/02/2019 3:36:16



© Euromonitor International 2019

Fuente: (Euromonitor, 2019)

La participación por compañía del mercado de productos para bebés según las cifras al 2017, (Euromonitor, 2019), presentan que el 40% del mercado lo comparten 7 empresas, a continuación, se menciona a los 5 líderes del mercado y la empresa líder en leche formulada:

- Johnson & Johnson Inc., cuenta con el 20% de participación con la línea Johnson Baby, especializada en el cuidado del infante, sus productos son: shampoos, cremas, talcos, jabones, lociones y paños.

Figura IV-15 Productos línea Johnson Baby



Fuente: (Johnsons & Johnsons, 2019)

- Kimberly-Clark Corp., cuenta con 7% de participación, su marca más representativa en este mercado es Huggies, con productos de higiene y cuidado del infante como: pañales, jabones, paños, shampoos y lociones.

Figura IV-16 Productos Huggies



Fuente: (Kimberly - Clark, 2019)

- Procter & Gamble Co., cuenta con 5% de participación, su marca más representativa en este mercado es Pampers con productos como: pañales, paños, trajes de baño y ropa interior absorbente.

Figura IV-17 Productos Pampers



Fuente: (Pampers, 2019)

- Beiersdorf AG empresa alemana que cuenta con el 2% de participación en el mercado: sus marcas más representativas son Nivea y Eucerin, donde encontramos productos como: cremas, jabón, shampoos y lociones.

Figura IV-18 Productos Nivea y Eucerin



Fuente: (Beiersdorf AG, 2019)

- Unilever Group, empresa británica holandesa, cuenta con el 2% de participación en el mercado, su marca más representativa en cuidado de infantes es Dove. Productos: cremas, shampoos, jabones y lociones.

Figura IV-19 Productos Línea Baby Dove



Fuente: (Unilever, 2019)

- Nestlé, empresa suiza, cuenta con el 1% de participación en el mercado, sus marcas más representativas son Nan y Nestum en el segmento de leches maternizadas y cereales.

Figura IV-20 Productos Nestlé para Infante



Fuente: (Nestle, 2019)

4.2.2 Mercado de infantes en Latinoamérica.

En 2015 y 2016, el mercado de Latinoamérica disminuyó su tamaño, tuvo caídas de 600 y 80 millones respectivamente. Se observa que, en los años posteriores, la recuperación del tamaño de mercado ha sido constante, y según la proyección al 2020, continuará. Analizaremos los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. (Euromonitor, 2019)

Figura IV-21 Tamaño de mercado de productos para infantes en Latinoamérica



Market Sizes | Historical/Forecast

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Latin America	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	3.350	3.419	3.265	2.656	2.581	2.885	3.064	3.262	3.452
Argentina	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	726	971	1.360	1.694	2.222	2.669	3.199	3.721	4.238
Brazil	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	BRL million	Current Prices	3.586	3.945	4.347	4.480	4.705	4.977	5.359	5.824	6.320
Chile	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	CLP million	Current Prices	55.542	58.396	62.053	67.260	71.475	75.500	79.807	84.215	88.454
Colombia	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	COP billion	Current Prices	385	410	442	481	516	540	572	611	656
Mexico	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	MXN million	Current Prices	6.240	6.474	6.678	7.044	7.394	7.831	8.246	8.682	9.121
Peru	Baby and Child-specific Products	Retail Value RSP	PEN million	Current Prices	325	388	430	474	522	543	588	634	683

Research Sources:

Beauty and Personal Care: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 19/02/2019 3:56:04



Fuente: (Euromonitor, 2019)

Las cifras por compañía al 2017 en Latinoamérica (Euromonitor , 2019) no tienen mayor modificación, siendo Johnson & Johnson Inc y Kimberly Clark las líderes con 22% y 12% respectivamente. Compañías como Unilever (15), P&G (19) y Beiersdorf AG (11), pierden participación en el mercado latinoamericano frente a otras compañías de la región.

Se puede observar que en Latinoamérica el 50% del tamaño del mercado es representado por 5 compañías. De las cuales Johnson & Johnson Inc y Kimberly Clark representan el 34%, y son las que no pierden participación frente a las empresas de la región. (Euromonitor , 2019)

- Natura&Co, empresa brasileña, en 2017 tiene el tercer lugar en participación con un 10% dentro de su línea de productos: jabones, cremas, shampoos, paños y lociones.

Figura IV-22 Línea Natura Bebes



Fuente: (Natura & Co, 2019)

- Avon Products Inc., empresa norteamericana, cuenta con el cuarto lugar con un 3% del mercado latinoamericano, dentro de su portafolio de productos maneja colonias, jabones y shampoos.

Figura IV-23 Línea Avon Baby



Fuente: (Avon Products Inc, 2019)

- Colgate-Palmolive Co, ocupa el quinto lugar, con 3% del mercado latinoamericano. Está posicionada con Colgate, su marca más representativa para el cuidado bucal del infante.

Figura IV-24 Productos Colgate



Fuente: (Colgate - Palmolive, 2019)

4.2.3 Mercado de infantes en Perú.

El mercado de infantes en Perú es el 20% del mercado de Latinoamérica, a pesar de que el mercado de la región tuvo una caída en el 2015, ha mantenido un crecimiento, cerrando en el 2018 con 588 millones de soles, 8% más que el año anterior; y en base a la proyección, continuará la expansión, en promedio 8% para los años posteriores. (Euromonitor, 2019).

Figura IV-25 Tamaño de mercado de productos para infantes en Perú



Fuente: (Euromonitor, 2019)

En el Perú, el 60% del mercado lo concentran 3 compañías: Johnson & Johnson Inc. con 32%; Kimberly Clark con 22%, con sus marcas Johnson Baby y Huggies respectivamente; Grünenthal GmbH con 9% del mercado, teniendo en su portafolio las marcas Hipoglós y Nistaglós, las cuales son productos para escaldaduras. (Euromonitor , 2019)

Figura IV-26 Productos Hipoglós



Fuente: (Hipoglos , 2019)

4.3 Conclusiones

Tabla IV-5 Conclusiones Marco Contextual

Objetivo	Conclusiones
Análisis del contexto mundial y local.	<p>Los Marketplace han tenido un crecimiento de uso, en el rango de edades de 25 a 54 años, gracias a la masificación del comercio electrónico y el incremento de compra en línea.</p> <p>El mercado de infantes ha tenido un crecimiento constante, salvo la caída en el año 2015; pero que según la proyección mundial continuará su crecimiento de cara al 2020. Solo dos mercados no se vieron afectados por la caída en el 2015: Asia y Norte América mantuvieron sus números, mientras que, en los demás mercados como América Latina y Europa, sí tuvieron un decremento del cual se recuperaron en el 2017.</p>
Análisis de los principales participantes según distribución geográfica.	<p>En el modelo de Marketplace, los principales actores mundiales son Amazon, Ebay y Aliexpress. Mientras que en Latinoamérica se encuentran Mercado Libre, OLX y Falabella, compitiendo a la vez, con los ya mencionados. No hay un Marketplace especializado en productos para infantes a nivel mundial, lo que hemos encontrado como por ejemplo en Amazon, estos productos, son parte de su catálogo virtual; en tiendas por departamento, que mediante sus páginas webs venden vía electrónica, además de marcas que cuentan con sus tiendas físicas y venden en línea. Los únicos casos encontrados con un modelo similar al que se propone son las empresas Babymarket (Colombia) y Mi Bebe Market (Panamá), las cuales trabajan localmente en los respectivos países y concentran gran variedad de marcas en el rubro.</p> <p>En Perú, los principales portales de compra electrónica son Mercado Libre, OLX, los cuales trabajan con diferentes líneas de productos y no son especializado en el rubro de infantes; también podemos encontrar a Falabella, Ripley, Platanitos, Wong y Linio, que venden vía electrónica previa adquisición del stock para ofertarlos en sus páginas web. Además de los ya mencionados, encontramos a Baby Plaza y Baby Infanti, que son tiendas en línea, las cuales manejan sus líneas de productos que importan y cuentan con sus respectivas tiendas físicas, trabajando sobre el modelo de adquisición de inventario en volumen para luego ser ofertado en sus respectivas webs.</p> <p>El mercado mundial está concentrado por 6 empresas predominantes en productos para infantes: Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, P&G, Beiersdorf AG (Nivea), Unilever y Nestlé.</p>
Análisis de los principales tipos de producto.	Dentro del mercado de infantes encontramos líneas líderes: pañales, productos de aseo y cuidado, formulas, juguetes, ropa y accesorios.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V COMPARACIÓN CON MODELOS INTERNACIONALES Y NACIONALES DE MARKETPLACE

En el siguiente capítulo, revisaremos los casos de éxito a nivel nacional e internacional de los Marketplace, que es el modelo de negocio a desarrollar. Se procederá a comparar los factores de éxito identificados en la revisión de fuentes preliminares, la revisión de las entrevistas realizadas a consultores de diferentes sectores relacionados y que dan soporte a este modelo de negocio, buscando identificar factores claves que nos permitan salir con el producto mínimo viable y una correcta gestión administrativa.

Para concluir, se identificarán las prácticas similares y diferenciadores claves para poder dar mayor soporte a la salida, desarrollo, crecimiento y correcta gestión de los clientes internos y externos, que aseguren el éxito del modelo de negocio.

5.1 Análisis de Factores de comparación

Una vez realizado el análisis preliminar de los Marketplace más exitosos en el mundo y a nivel de Perú, se encontraron factores de comparación, que nos dan las características mínimas de operación con las que dichas empresas salieron al mercado y actualmente vienen desarrollando el modelo de manera eficiente.

A continuación, presentamos la información en la Tabla V-1:

Tabla V-1 Factores de Comparación

#	Factor de Comparación	Descripción
1.	Producto mínimo viable.	Si este modelo de negocio es atractivo para el mercado, tratar de dar salida con los factores mínimos de servicio que marquen diferencia y fidelicen al cliente.
2	Plataforma para clientes consumidores.	Dar herramienta digital que ayude a la generación de tráfico para atraer a los clientes proveedores.
3.	Plataforma para clientes proveedores.	Dar herramienta digital que ayude a mostrar sus productos de manera más eficiente para cerrar la compra.
4.	Experiencia del usuario.	La plataforma debe ser amigable y de fácil uso ya que esto generara un factor de recomendación para ambos tipos de clientes: el consumidor o el proveedor.
5.	Cadena logística eficiente.	Operaciones debidamente controladas, factor de eficiencia y nivel de servicio alto, que conlleven a un nivel de satisfacción y recomendación.
6.	Pasarela de pagos.	Que los clientes tengan la posibilidad de realizar transacciones electrónicas, esta debe ser amigable,

#	Factor de Comparación	Descripción
		eficiente y segura. Trabajar con empresas reconocidas (Visa y MasterCard).
7.	Equipo de TI propio.	Equipo de soporte externo y mesa de ayuda interna competente para dar soluciones simples a los clientes de ambos frentes.
8.	Equipo comercial eficiente.	Ventas de la plataforma, debe convencer a los clientes proveedores que este nuevo canal de ventas le generará mayor venta de productos, mejor nivel de satisfacción e información de mercado con la que no cuenta actualmente.
9.	Empresa regulada y legal.	Requisito básico para la atracción de capitales semilla o ángeles, que quieran invertir en el desarrollo de esta plataforma.
10.	Logística inversa y gestión de quejas.	Es necesario que las empresas tengan un correcto manejo de las devoluciones, que van de la mano con la promesa hacia el cliente final, procesos e información sencilla y resolución de incidencias con rapidez.
11.	Innovación.	Para la atracción de los clientes no solo el efecto red es de ayuda, el manejo de la promoción del Marketplace es clave para su consolidación.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Comparación Empresas Internacionales

En esta sección analizaremos algunas empresas que manejan el modelo de Marketplace en el mundo, una de ellas, Amazon que es el más grande Marketplace a nivel mundial y del cual, la gran mayoría de las plataformas replican sus fortalezas operacionales, y las demás empresas del rubro de infantes en Latinoamérica y Europa.

En Estados Unidos, el comercio de confecciones para niños y bebés es uno de los más lucrativos, alcanzando un valor de mercado de US\$ 173 mil millones en el año 2017; en el resto del mundo la ropa infantil desarrolló ventas por US\$300 mil millones, las marcas más importantes son EPK, Baby Fresh y Offcorss. (Gamarra, 2017)

5.2.1 Amazon (USA)

Amazon es una plataforma de comercio electrónico y servicios, creada por Jeff Bezos en Seattle en 1995, que en sus inicios solo estaba enfocado en el rubro de venta de libros; con el crecimiento y masificación de internet y el comercio electrónico, empezó a ampliar los rubros de venta, desde libros a productos electrónicos y todo lo que pueda ser comercializado, convirtiéndose hoy en día en el Marketplace más grande del mundo teniendo más de 300 millones de clientes a nivel mundial y más de 100 millones de descargas de su aplicativo móvil.

Este Marketplace, permite al usuario tener una amplia gama de productos para adquirir, comparar y realizar una mejor compra además de un medio electrónico de pago amigable y seguro, y la eficiencia de la operación logística. Mientras que al cliente proveedor le da un canal adicional de venta y salida de sus productos de manera más ágil.

Figura V-1 Página Web de Amazon

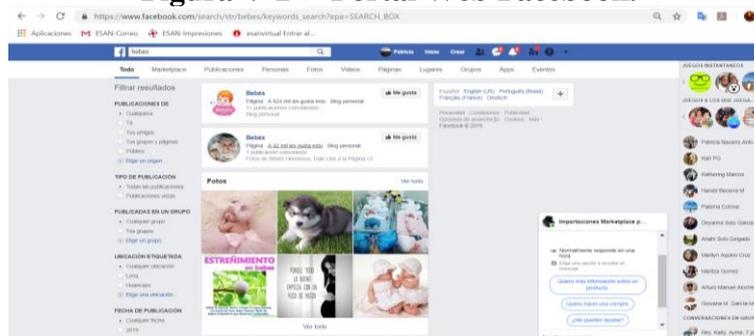


Fuente: (Amazon, 2019)

5.2.2 Facebook Marketplace

Es uno de los más usados en Perú, contacta a los vendedores y compradores, quienes determinan las maneras de pago y envío, lo realizan por el Messenger de Facebook. Una de sus deficiencias en el nivel de seguridad del medio de pago ya que en la mayoría de las transacciones se trabaja contra entrega o deposito en cuenta previo a la entrega del producto.

Figura V-2 Portal Web Facebook.



Fuente: (FACEBOOK, 2019)

5.2.3 Babymarket.co (COLOMBIA)

Babymarket.co, empresa colombiana fundada en Bogotá en el año 2013, dedicada al rubro de comercialización de productos para infantes, marcas líderes en equipo de

bebe, juguetes, ropa, pañales, alimentación para madres y bebés. La cual no cuenta con más de 10 empleados en nómina.

Es un sitio de comercio electrónico que busca el segmento de padres modernos, quienes buscan comodidad en la experiencia de compra, precios competitivos y productos de calidad garantizada que trabajan con marcas reconocidas en el mercado, especializada en marcas online.

Figura V-3 Página Web Babymarket.co



Fuente: (Baby Market, 2019)

5.2.4 Mi Bebe Market (PANAMA)

Empresa de capital panameño, dedicada a la comercialización de productos para bebé, modelo de Marketplace que trabaja con marcas reconocidas en el mercado, brinda una plataforma de pago que se adecua a la necesidad del cliente; así como los plazos tanto de entrega y devoluciones bien definidos, adicional a la parte transaccional, es un Marketplace generador de contenidos útiles para la madre y la crianza del bebé.

Figura V-4 Página web de mi Bebe Market



Fuente: (Mi Bebe Market, 2019)

5.2.5 Outlet bebe (ESPAÑA)

Empresa española fundada en 2007, parte del Grupo Fresh Baby, el cual tiene más de 40 años en la comercialización de productos de bebés. Outletbebe nace como una alternativa de concentrar la oferta de diferentes marcas reconocidas en el mercado mediante la estrategia de compras por volúmenes, y así poder llegar con precios muy competitivos a los clientes finales, su modelo de negocio es ser la tienda online de productos de bebé más grande de España.



Fuente: (outletbebe, 2019)

Tabla V-2 Cuadro comparativo de empresas internacionales

Factor de Comparación	Amazon	Facebook Marketplace	Babymarket	Mi bebe Market	Outlet bebe
Producto mínimo viable.	Inició como portal online de venta de libros.	Inició como red social. Marketplace que permite comprar y vender sin salir de la aplicación.	Tienda de comercio electrónico de productos para infantes.	Tienda de comercio electrónico productos para infantes.	Inició como tienda online para venta de marcas del grupo Freshbaby al cual pertenece.
Plataforma para clientes consumidores.	Muestra a sus clientes más de 400 millones de productos en línea. Servicio 24/7.	El consumidor ingresa desde la red social al Marketplace, donde se muestra una gran variedad de productos.	Muestra la amplia variedad de productos por categoría, marcas y edades.	Visualización de productos por categoría, edades y marcas.	Ofrece más de 20000 artículos agrupados por categorías, edades y marcas.
Plataforma para clientes proveedores.	Tabula la medición del comportamiento de las líneas de producto, así como tendencias de compra del mercado.	El proveedor sube una foto del producto en la plataforma, describe el ítem y fija el precio.	Exposición de productos y de la marca para un mayor tráfico en la venta.	Exposición de productos y de la marca para un mayor tráfico en la venta.	Al ser el comprador directo no da valor agregado a sus proveedores.
Experiencia del usuario.	Facilidad de selección y comparación del producto que se desea adquirir.	Plataforma de uso fácil, muestra una gran variedad de productos	Plataforma amigable con gran variedad para la elección y asesoramiento en línea.	Plataforma sencilla, de fácil uso, y con asesoramiento constante antes de la selección final.	Experiencia de compra amigable, invitan a los compradores a las tiendas como estrategia de fiabilidad de compra.
Cadena logística eficiente.	Entrega de productos de 3 días útiles después de procesada la compra. Trabaja con una gran red de terceros en la entrega como DHL o UPS.	El comprador y vendedor se comunican a través de Messenger y fijan los detalles de entrega y pago.	Tiempo de entrega de 1 a 5 días útiles, en horario de oficina. Realizado por la empresa subcontratada Servientrega.	Entrega en 48 horas. Flota propia y tercerizan con Transportes Chavales y Fletes Ferguson.	No da un plazo específico de entrega.
Pasarela de pagos.	Amazon pay, además de aceptar todas las tarjetas de crédito y débito.	Tarjetas de crédito y débito. PayPal.	Trabaja con Efecty y Baloto además de aceptar Visa, MasterCard, Diners y American Express	Trabaja con Visa, MasterCard.	Deposito en cuenta, verificación de banco de 2 días y proceso del pedido para su despacho.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Comparación Empresas Nacionales

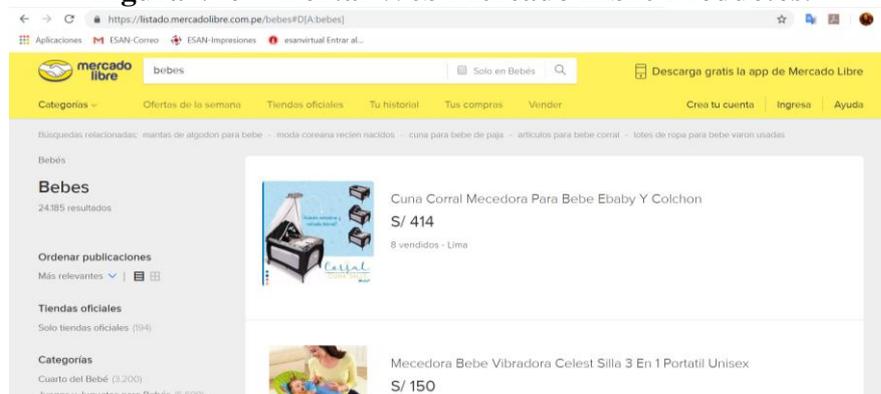
En América Latina, las empresas minoristas están estableciendo y asignando capital para Marketplace antes de la llegada de Amazon, y están haciendo frente a Mercado Libre. INC. SACI Falabella, planea recaudar US\$800 millones para comprar y promover el crecimiento de Linio.com, plataforma que se especializa en la creación de tiendas para minoristas. Tendencia conocida como 3P, frente a las tiendas tradicionales conocidas como 1P. Las empresas brasileñas como: B2W, Lojas Americanas SA y Magazine Luiza SA, también se están convirtiendo en un Marketplace 3P, superando a sus pares tradicionales. Asimismo, Wal-Mart de México SAB está invirtiendo en la mejora de su Marketplace. (Gestión D. , 2018).

El aumento en la demanda de compra de productos para infantes de hasta 4 años, unido a las compras online que se presentan en la actualidad, ha generado el desarrollo de servicios que involucran ambos elementos, debido al fácil acceso a los aplicativos y portales web. Se proyecta que para el 2019, Perú sería el país con más compras online en Sudamérica (Comercio D. E., 2018)

5.3.1 Mercado Libre:

Marketplace argentino más importante en Latinoamérica por ser la primera plataforma en nuestro continente, opera en 18 países de América. Brinda una buena experiencia de compra de productos nuevos, seminuevos y usados; asimismo, se ofrecen servicios privados. Cuenta con un servicio denominado Mercado Pago que se usa para cobrar y pagar a compradores y vendedores respectivamente. Su sede principal se encuentra ubicada en Buenos Aires – Argentina.

Figura V-6 Portal Web Mercado Libre Productos.



Fuente: (Mercado Libre, 2019)

5.3.2 Linio

Plataforma de comercio electrónico de origen alemán, vincula a comercios de todos los tamaños, a los que les exige calidad y velocidad de atención con la finalidad de asegurar la satisfacción de los clientes; abarca distintas categorías de productos y servicios, apuesta por la diversificación, siendo una de sus fortalezas la venta de tecnología. Con una muy buena aceptación que compite con Mercado Libre, ya que opera y es líder en varios países de Latinoamérica. Sus sedes principales están en Bogotá y D.F. México. El 1 de agosto de 2018 fue adquirido por Falabella.

Figura V-7 Portal Web Linio Productos.



Fuente: (LINIO, 2019)

5.3.3 Juntoz

Marketplace reciente que vende una gran variedad de productos. Fue el primer mall online en el Perú, con sus propios formatos, donde brindan un espacio a marcas de distintos rubros para que oferten lo que más les conviene, lo que aumenta sus canales de ventas. Su eslogan es: “Tu Mail Online”. Sus ganancias son las comisiones que cobran a las tiendas por sus ventas. Para abrir una tienda online, primero se debe contactar con ellos y mostrar el catálogo para su aprobación.

Figura V-8 Portal Web Juntoz.

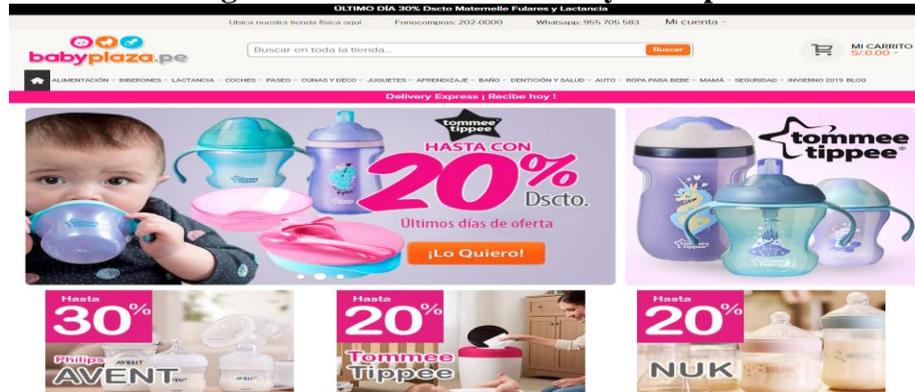


Fuente: (JUNTOZ, 2019)

5.3.4 BabyPlaza:

Marketplace que cuenta con una gran variedad de productos y diferentes marcas especializada en bebés de 0 a 3 años, localizado en Perú, cuenta con tiendas físicas y portal web.

Figura V-9 Portal Web BabyPlaza.pe.

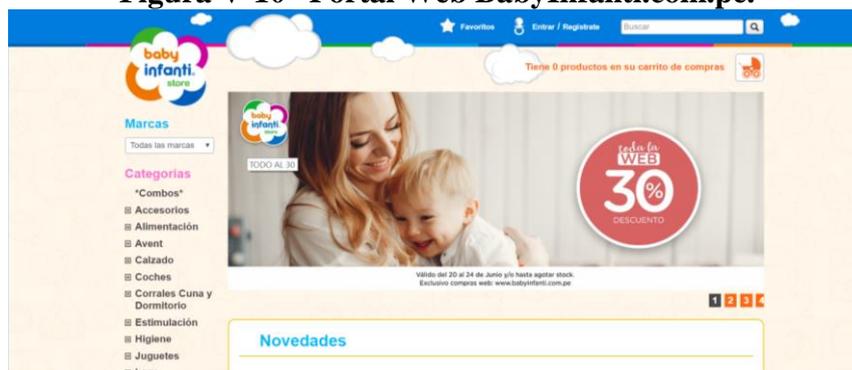


Fuente: (BabyPlaza, 2019)

5.3.5 BabyInfanti

Tiene una gran variedad de productos para bebés y representa a principales marcas a nivel mundial, es considerada como la organización más importante del mundo en productos para bebé, cuenta con un portal web y con la cadena más grande de tiendas físicas en Latinoamérica, controlada desde Chile.

Figura V-10 Portal Web BabyInfanti.com.pe.



Fuente: (Baby Infanti, 2019)

Tabla V-3 Cuadro comparativo de empresas nacionales

Factor de Comparación	Mercado Libre	Linio	Juntoz	BabyPlaza	BabyInfanti
Producto mínimo viable.	Inició como portal online de compra y venta de productos nuevos y usados.	Tienda de comercio electrónico, se inició como un startup.	Inició como un startup, ofrece espacios para las marcas y plataforma tecnológica para realizar las ventas.	Marketplace de productos para bebés cuenta con un blog de consejos para los padres.	Tiendas físicas y portal web, brinda servicio técnico.
Plataforma para clientes consumidores.	Muestra a sus clientes más de dos mil categorías de productos.	Muestra una amplia variedad de productos, con muchas opciones de búsqueda de los mismos.	Muestra variedad de productos y marcas.	Variedad de productos y ofertas para infantes.	Variedad de productos para infantes.
Plataforma para clientes proveedores.	Brinda la posibilidad de mostrar productos a una gran audiencia. Se mide la reputación del proveedor de acuerdo a las transacciones exitosas realizadas.	Productos visibles y posicionados las 24/7. Plataforma en la que el proveedor puede controlar el total de operaciones y ventas. Disponible en aplicación móvil.	El proveedor ingresa al sistema y procede a abrir su tienda, ingresa su catálogo de productos y empieza a vender.	Productos propios.	Productos propios.
Experiencia del usuario.	Plataforma de uso fácil, muestra una gran variedad de productos.	Plataforma amigable, con gran variedad de marcas y categorías.	Plataforma de uso fácil muestra ofertas en diferentes productos.	Plataforma de fácil acceso e interfaz amigable.	Plataforma antigua.
Cadena logística eficiente.	El pedido es clasificado automáticamente luego de la compra, se despacha el mismo día de la venta, se sigue el proceso hasta que llegue a su destino. Tiene su plataforma Mercado Envíos, trabaja con DHL Express.	Tiempo de entrega entre 1 y 40 días hábiles. Además, se puede recoger el producto en una sucursal o tienda. Trabajan con Servientrega, Urbano Olva Curier, etc. Para productos nacionales y Serpost, DHL y Fedex para productos importados.	Entrega para Lima en 24 horas y provincias en 72 horas.	Tiempo de entrega dependiendo del distrito, desde el mismo día hasta 4 días útiles. En provincias, de acuerdo a la distancia.	Atención al cliente vía telefónica. Tiempo de entrega de 3 a 4 días después del pago.

Factor de Comparación	Mercado Libre	Linio	Juntoz	BabyPlaza	BabyInfanti
Pasarela de pagos.	Tarjetas de crédito y débito. Efectivo en puntos de pago. Con saldo disponible en la cuenta Mercado Pago.	Tarjetas de crédito y débito. Efectivo al recibir el producto (contra entrega).	Efectivo contra entrega. Tarjetas de crédito o débito. SafetyPay. Retito y pago en tienda.	Tarjetas de crédito y débito. Pago en efectivo.	Cuenta con pago en efectivo y pasarela visa.
Equipo de TI propio	Cuenta con más de 400 empleados de TI, distribuidos en oficinas de Latinoamérica, trabajan de manera independiente, crean su propio software. La empresa tiene un programa para desarrolladores.	Cuenta con un equipo de TI, dispuesto a ayudar y facilitar todo tipo de operaciones cuando sea necesario, haciéndolas 100% seguras.	Cuenta con un equipo de TI propio que monitorea la plataforma.	Equipo de TI tercero con https://www.ecommerce360.com.pe/	Equipo de TI dirigido por COMEXA empresa administradora de Baby Infanti.
Equipo comercial eficiente	Cuenta con innovaciones que permite una mejor experiencia en el sitio web tanto a compradores como vendedores.	Cuenta con una plataforma abierta que brinda seguridad y protección.	Cuenta con una plataforma abierta que brinda seguridad y protección.	Atención comercial personalizada, asistencia por teléfono.	Atención comercial personalizada, asistencia por teléfono.
Logística inversa y gestión de quejas	Compra protegida a través de Mercado Pago. No aplica para aplicaciones de reserva, compra y venta de vehículos, bienes inmuebles o servicios.	Las devoluciones son gratuitas (10 días para productos nacionales y 14 días para productos internacionales). Se realizan reembolsos y garantía.	Las devoluciones dentro de los 7 días hábiles para productos.	Las devoluciones dentro de las 48 horas después de la entrega del producto.	Las devoluciones dentro de los 7 días hábiles y los clientes deben contar con el voucher de compra.
Innovación	Virtualización de sus centros de datos, funcionan de forma automatizada. Pagos con código QR. Gestión de pagos en apps. Mercado Pago.	Orientación omnicanal.	Brinda un tracking del Pedido.	Actualización constante del portal web.	Variedad de productos y venta de marcas reconocidas dentro del portal y tiendas.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4 Buenas prácticas observadas

Los factores de éxito observados en los Marketplace revisados son los siguientes:

Tabla V-4 Buenas prácticas observadas en los Marketplace

Factor de éxito	Buenas prácticas
Producto mínimo viable.	La mayoría de los Marketplace revisados, iniciaron con una primera versión de producto mínimo viable, donde mostraban las funcionalidades básicas, fueron mejorando a través del feedback obtenido.
Plataforma para clientes consumidores.	La mayoría de Marketplace investigados presentan un portal amigable, adaptable a distintos dispositivos, también presentan ofertas de acuerdo con la temporada y promociones por días, semanas como son los Black Friday.
Plataforma para clientes proveedores.	Presentan una interfaz web o aplicativo móvil de fácil uso, amigable, de esta forma los proveedores puedan realizar la habilitación de su tienda online sin muchas trabas y costos asociados.
Experiencia del usuario.	La mayoría de Marketplace analizados, presentan información y productos actualizados, así como asistencia telefónica muchas de ellas cuentan con centro de atención telefónica de atención. Las plataformas cuentan con fácil uso, recordación y son intuitivos.
Cadena logística eficiente.	La mayoría de los Marketplace, presentan cortos periodos de entrega, como políticas de entrega.
Pasarela de pagos.	La mayoría de Marketplace, presentan pasarela de pagos que integran la gran mayoría de tarjetas de crédito, débito y pago en efectivo, dando facilidad al cliente para realizar la compra.
Equipo de TI propio.	La mayoría de Marketplace considerados, cuentan con un equipo de TI propio que les brinda capacidad de respuesta ante ofertas del mercado como también lanzamientos de ofertas propias, esto hace que sean flexibles de acuerdo con la oferta y demanda. Siendo el soporte técnico crítico para estos Marketplace.
Equipo comercial eficiente.	Visitas a proveedores de productos para infantes, presentación en ferias especializadas, publicidad por redes social y asistencia telefónica o presencial.
Empresa regulada y legal.	Uno de los factores para generar confianza en los clientes y proveedores, es que las empresas que proporciona el servicio de Marketplace, sean empresas debidamente constituidas por la ley de sociedades vigente.
Logística inversa y gestión de quejas.	La mayoría de Marketplace revisados, cuenta con políticas de devolución y gestión de quejas, brindan información clara y concisa del proceso a seguir, brindan asistencia mediante chats en la web y vía telefónica. Este factor es importante debido a que fortalece la experiencia del usuario.
Innovación.	La innovación de los Marketplace es constante debido que de esta forma logran una mejor experiencia de compra para sus usuarios como para los clientes proveedores.

Fuente: elaboración propia

5.5 Propuestas de valor del modelo de negocio propuesto

- Analizando las empresas existentes y que brindan un servicio similar, se ofrece como propuesta de valor para el consumidor final, una herramienta especializada en el rubro de infantes que simplifique su experiencia de compra; además, ofrecerles una gran variedad de productos a comparar, una

logística eficiente con trazabilidad en línea de su pedido, forma de pago segura y eficiente que evite los tiempos de verificación de cuentas y depósitos como actualmente trabajan la mayoría de proveedores de productos para infantes en Lima. Asimismo, contará con un sistema de geolocalización, el cual nos ayudará a examinar el comportamiento de los clientes para mejorar las sugerencias de pedido, brindándoles publicidad personalizada en función de su ubicación y preferencias de compra.

- La propuesta de valor para el cliente proveedor, es brindarle un nuevo canal de venta en línea que le genere más tráfico de venta de sus productos. Asimismo, incluiremos este servicio a las empresas que no manejan esta herramienta tecnológica, como son, las pymes y mypes; donde puedan mostrar sus productos de manera más eficiente y profesional a nivel de imagen y fotografía, sin incurrir en los costos de implementación o mantenimiento de páginas web; también se beneficiará con el servicio de traslado de sus productos, haciendo más eficiente la entrega personalizada en lugar del ruteo, como se da hoy en día, lo que trae como consecuencia, que el cliente espere la llegada de su pedido, sin un horario específico de entrega.

5.6 Conclusiones

- En el mundo, los Marketplace son plataformas poderosas de tráfico de productos en diferentes categorías, teniendo como principales actores a Amazon y Alibaba; asimismo, Facebook está ingresando al mercado con un nuevo producto, Facebook Marketplace. Se concluye que, a nivel mundial no existe un Marketplace especializado en el rubro de infantes, los más poderosos trabajan con múltiples categorías.
- En Latinoamérica, se pueden encontrar algunos modelos de Marketplace especializados en el rubro de infantes, por ejemplo, Babymarket en Colombia y Mi Bebe Market en Panamá; los más conocidos en el comercio electrónico son, Mercado Libre y Linio, los cuales no son especializados y trabajan con múltiples categorías de productos.
- En Perú, los Marketplace más conocidos son, Linio y Juntoz, los cuales no son especializados y trabajan con múltiples categorías. Existen tiendas especializadas como Baby Infanti y Baby Plaza, cuentan con locales físicos

y han desarrollado sus propias plataformas de comercio electrónico, pero que solo trabajan con las marcas que importan del exterior o compran a nivel local.

- Como factores de éxito se pueden identificar: la importancia de que la plataforma salga con el producto mínimo viable para que no pierda la oportunidad de posicionarse como el primer Marketplace especializado en Perú de productos para infantes, y esta debe ser una plataforma en línea ágil, intuitiva y de fácil uso para ambos tipos de clientes. Además de tener una logística eficiente, servicios de postventa especializados, equipos comerciales y de marketing muy profesionales, para atraer a los proveedores y el tráfico del público objetivo. El desarrollo de la plataforma debe ser realizado por un equipo de sistemas interno, en busca de innovación continua, para la mejora del concepto del producto y con el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Dentro de las buenas prácticas encontradas podemos destacar, la buena exposición de los productos tanto en imagen como en detalle de especificación e información, con la finalidad de mitigar cualquier duda de calidad o condición de compra.
- Las plataformas más exitosas tienen bien establecidas las políticas de entrega, devoluciones y garantías, con la finalidad de brindar a los clientes seguridad en el abastecimiento y claridad en los procesos.
- En el comercio electrónico, lo ideal y más eficiente, es trabajar con una pasarella de pagos que se encargue de la recaudación de fondos.

CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO

En base al estudio de mercado, recolectaremos opiniones positivas o críticas al modelo de negocio, por parte de los consultores expertos en el mercado de startups, fabricantes o comercializadores de productos para infantes y usuarios comunes que estén dentro del perfil a definido.

El segmento definido para el modelo de negocio, son hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B, en el territorio de Lima Metropolitana, en un rango de edad de 25 a 44 años, que usen de manera frecuente el internet para la compra de productos mediante el comercio electrónico y la transferencia de datos en línea.

Para llegar a los objetivos planteados, realizaremos el estudio cualitativo el cual será con entrevistas a dueños de marcas, comercializadores de productos para infantes, entrevistas a expertos consultores en el mercado de startups y focus group a hombres y mujeres dentro del segmento definido. Mientras que el estudio cuantitativo se realizara mediante encuestas virtuales.

6.1 Proceso de investigación.

Según (Kotler, P. & Armstrong, G., 2012), el proceso de investigación de mercados consta de 4 pasos, los cuales definen las labores que se deben realizar para dicha investigación.

Figura VI-1 Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: (Kotler, P. & Armstrong G., 2012)

Estos procesos serán aplicados en los siguientes ámbitos:

- Entrevistas a consultores expertos en el mercado de startups,
- Entrevistas a clientes proveedores, (productores y comercializadores) de productos para infantes.

- Encuestas a clientes consumidores que pertenecen al NSE A y B, entre 25 y 44 años.

6.2 Estudio de mercado a consultores expertos en el mercado de startups.

6.2.1 Definición del problema

Los emprendimientos que se convierten en empresas reconocidas del modelo de startups, son las que gracias a la economía de red han llegado a tener una gran difusión y donde el nivel de servicio diferenciado ha llegado a fidelizar a los clientes y usuarios en el mercado, es por eso, que se busca identificar los factores de éxito, practicas operativas y de servicios que deben tener para llegar a tener un producto mínimo viable.

6.2.1.1 Problema para la investigación de mercado

La identificación de los factores de éxito, las buenas prácticas operativas, gestión administrativa y organización de las nuevas empresas dentro del modelo de negocio de startups.

6.2.1.2 Problemas específicos

- Entender la importancia del marketing como parte importante para atraer el mercado potencial y así hacer un uso efectivo del efecto red.
- Identificar el medio de compra más idóneo para el uso de la plataforma, ya sea por un aplicativo o una página web.
- Identificar los factores de decisión por los que los clientes proveedores exhibirían sus productos en la plataforma.
- Identificar los factores de decisión por los que los clientes compradores usarían la plataforma para realizar sus compras.
- Identificar prácticas de trabajo con proveedores de servicios para evaluar si se maneja directamente o se subcontrata.
- Identificar la manera más eficiente de resolución de incidencias a nivel operativo y post venta.
- Identificar el tipo de organización y gestión administrativa idónea para el desarrollo del negocio.

6.2.1.3 Métodos y herramientas de investigación

Mediante la investigación cualitativa, se realizaron dos entrevistas a consultores expertos, uno de los consultores es especialista en el desarrollo de la gestión legal administrativa que debe tener un startup para la salida en vivo, del cual obtenemos información de la gestión, organización y levantamiento financiero que debe tener un startup, mientras que el otro consultor experto, CEO de Etailers Commerce y Director del área de programas eBusiness de la universidad La Salle - Barcelona, especialista en emprendimiento y las formas de cómo llevar al éxito una startup, teniendo en cuenta los canales necesarios y el entorno interno y externo que debemos atender acerca del Marketplace planteado.

6.2.1.4 Aplicación del plan de investigación

A continuación, se muestran los datos de las entrevistas a consultores expertos en el mercado de startups, las cuales están detalladas en el Anexo 02:

- Entrevistado: José Miguel Porto
Empresa: Porto Legal.
Cargo: Senior Partner en Porto Legal
- Entrevistado: Santiago Sánchez Devesa
Empresa: Etailers Ecommerce de FHIOS, Intelligent SEO, Universidad La Salle
Cargo: CEO de Etailers Ecommerce de FHIOS y de Intelligent SEO, director del área de programas eBusinees La Salle.

6.2.1.5 Conclusiones de entrevistas a expertos

Seguidamente se detallan las conclusiones de las entrevistas realizadas a los consultores expertos en el mercado de startups:

Tabla VI-1 Conclusiones de entrevistas a expertos

Problema de investigación	Conclusiones
Identificación de levantamiento de fondos.	<p>La inversión inicial es aportada generalmente por los socios fundadores, ya sea por fondos propios, préstamos de amigos, familiares, y entidades bancarias. A su vez, se podría acceder a capitales ángeles y semillas de terceros. Con el negocio consolidado, se puede llevar a una ronda de inversión y solicitar a Venture Capital, con el debido asesoramiento para evitar problemas financieros, que lleven al fracaso el proyecto.</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Jose Miguel Porto, <i>“Cada vez están teniendo más acceso al capital, creo que hay interés del sector corporativo también en hacer inversiones en startups, creo que el ecosistema por lo menos en las rondas semillas y ángeles se están volviendo cada vez más dinámicos”</i>.</p>
Identificación de factores de decisión para la atracción de clientes.	<p>Dos factores importantes para que el Marketplace tenga éxito, es que debe contar con productos de calidad y alto tráfico, para así atraer a posibles clientes que vean atractivo este modelo de negocio.</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“El problema de los Marketplace es que, es un negocio de volumen tanto en producto como en tráfico, sin estos dos factores no se tendría mucho éxito, se debe comenzar por el producto, una vez que lo tengamos debemos invertir en marketing para atraer tráfico”</i>.</p>
Identificación del rol de los socios fundadores.	<p>Al ser un nuevo emprendimiento, los fundadores deben invertir gran cantidad de tiempo y esfuerzo ya que ellos son los validadores del correcto funcionamiento de este modelo de negocio ante el mercado .</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Jose Miguel Porto, <i>“Fundadores tenaces y perseverantes; el dinero sí ayuda, pero creo que la tenacidad y la perseverancia de los emprendedores es el secreto detrás de sacar adelante un proyecto”</i>.</p>
Identificación de la importancia del marketing.	<p>Por ser nuevos en el mercado, la inversión en marketing debe ser alta para atraer a los clientes mediante cualquier medio disponible, como publicidad convencional y mediante redes sociales. Se debe tratar de dar el máximo nivel de servicio y ser lo más claro posible con las especificaciones técnicas de los productos a mostrar.</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“Debemos invertir en marketing para atraer tráfico, esta inversión se debe dar mientras no creemos una marca, una vez que nuestra marca sea reconocida, los clientes vendrán por la marca; hay que invertir mucho en el tráfico”</i>.</p>
Identificación de nivel de compromiso de socios fundadores.	<p>El emprendimiento debe contar con socios fundadores y un equipo heterogéneo, con roles diferentes y bien definidos, para poder llevar el negocio de manera eficiente y poder hacer frente a los obstáculos en sus inicios, ya que es muy probable que los socios tengan discrepancias y como consecuencia, abandonen el proyecto.</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Jose Miguel Porto. <i>“Deberías tener una estructura con más de un fundador, dos o más, que tengan los roles bien identificados para que no se estén pisando los talones unos con otros”</i>.</p> <p>Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“Un startup es liderado por un equipo heterogéneo que sea bueno en cada cosa, el otro motivo por la que se muere un startup, es porque la gente se pelea, los socios”</i>.</p>

Identificación de oportunidad de salida del modelo de negocio.	El Marketplace debe salir al mercado con el producto mínimo viable, para ser testeado y mejorado según su recepción, no se debe esperar a tenerlo perfecto por que se pierden oportunidades. Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“Una vez lanzado el producto mínimo viable y se valida que hay ventas, que funciona, que todavía le faltan algunas cosas por ajustar”</i> .
Identificación de medio más conveniente para salida al mercado	Se debe evaluar si es necesario y rentable un aplicativo en este rubro, por los altos costos de implementación y mantenimiento, y si los clientes están dispuestos a descargarlo en sus dispositivos móviles por la capacidad de memoria. En contraparte, una página web responsiva es más conveniente por ser menos costosa. Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“Lo que hay que hacer es una web responsiva que sea vea bien en móvil, en laptops, pero navegando desde un navegador porque vas a estar en cambio constante en el inicio de diseño, usabilidad, probando cosas, testeando, etc.; cuando ya se tenga un negocio maduro y se tenga en claro lo que se está haciendo y si tienen clientes recurrentes entonces plantearse hacer la App”</i> .
Identificación de las áreas más importantes en operaciones para el funcionamiento del modelo de negocio.	La logística (entrega, devoluciones) y post venta (reclamos, quejas) son claves en este negocio, ya que son factores diferenciadores para el cliente final. El manejo de los medios como las redes sociales son muy importantes para la reputación del negocio, por eso es recomendable manejarlo con un gestor de medios. Tomado de la entrevista realizada al experto Santiago Sánchez Devesa, <i>“Lo ideal es tener un canal en el que puedan quejarse directamente, ya sea por teléfono, chat, mail, antes de que se quejen por una red social, lo segundo es tener las redes sociales abiertas y cuando alguien se queja contestar rápido, intentar sacarlo de la red, evitar que empiecen a hablar mal por la red, no hay que entrar a discutir, solicitar su número telefónico para comunicarse con el directamente por un canal privado, si es que ha hecho un reclamo, quedará en el historial que se ha respondido rápidamente”</i> .

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Estudio de mercado a dueños de marcas y comercializadores de productos de infantes.

6.3.1 Definición del problema

Se ha identificado, que los proveedores y comercializadores de productos para infantes, presentan ciertos inconvenientes con la venta de sus productos en línea, debido al desconocimiento de la tecnología y del funcionamiento de este canal de ventas, al alto monto de inversión en la implementación y mantenimiento de páginas web y aplicativos móviles, a no tener una buena exposición de sus productos, lo que conlleva a la incomodidad de atender reclamos y devoluciones, al pago de altas comisiones por la venta de sus productos o a la demora del pago de los mismos, entre otros aspectos. Por consiguiente, el estudio buscará el grado de aceptación del modelo de negocio en cuestión.

6.3.2 Problema para la investigación de mercado

Identificación del nivel de demanda del Marketplace propuesto, para que el cliente proveedor decida vender sus productos mediante este canal de ventas.

6.3.3 Problemas específicos

- Identificar los canales de venta de los dueños de marcas y comercializadores de productos para infantes.
- Identificar si la atención de sus pedidos es manual o usan algún sistema operativo.
- Identificar el grado de conocimiento o desconocimiento del uso de páginas web o aplicativos móviles para la venta de productos.
- Identificar los beneficios, desventajas, temores o incomodidades del uso del modelo de negocio.
- Identificar las observaciones para mejorar o cambiar el modelo propuesto.
- Identificar los motivos para la participación o no participación en el modelo expuesto.
- Identificar la satisfacción de la exposición de sus productos en el Marketplace propuesto.

- Identificar la disposición del monto de comisión a pagar por cada producto vendido.
- Identificar el tiempo esperado para el pago por el producto vendido.
- Identificar la intención del uso de la plataforma.

6.3.4 Métodos y herramientas de investigación

La respectiva investigación exploratoria cuantitativa, se realizó mediante entrevistas a dueños de marcas y comercializadores de diferentes categorías productos para infantes, de acuerdo con el cuestionario mostrado en el anexo 1.

Se entrevistaron a 8 dueños de marcas y comercializadores de productos para infantes, los cuales se detallan en la Tabla VI-2:

Tabla VI-2 Lista de clientes proveedores entrevistados

Nombre	Cargo	Empresa
Ana María Wasiw	Gerente General	Ximena Scrap S.A.C.
Rubén Toribio Solano	Gerente General	Distribuciones y Representaciones RTS S.A.C.
Ana María Quispe	Gerente General	Rikuri Perú S.A.C.
Jorge Rafael	Gerente General	Alberto Rafael Soto S.A.C.
Percy Acevedo	Administrador	Flam Ryp S.A.C.
Fresia Vargas	Gerente General	Bossa Meninas
Katherine Igarza	Gerente General	Comercial DTodo
Jackie Quichca	Gerente General	Pambi E.I.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Conclusiones de entrevistas a dueños y comercializadores de productos de infantes

A continuación, se muestran las conclusiones de las entrevistas a dueños de marca y comercializadores del mercado de productos para infantes:

Tabla VI-3 Conclusiones de entrevistas a dueños de marcas y comercializadores

Problema de investigación	Conclusiones
Identificar canales de venta.	De acuerdo con lo encontrado en las entrevistas, el 80% manejan tiendas físicas, 10% trabajan con redes sociales y 10% manejan su propio e-commerce. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Rikuri Perú, <i>“El principal canal de ventas son las boutiques, trabajamos con seis boutiques especializadas en moda infantil que también manejan de 0 a 6 años”</i> .
Identificar como procesan y atienden sus pedidos.	El 100% de las empresas maneja el control de sus operaciones con Excel. El 90% de los entrevistados atiende pedidos por delivery y el 10% restante maneja venta solo por tienda física. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Framly Pop, <i>“Es manual, todos los pedidos y atenciones los manejamos en Excel”</i> .
Identificar el uso y conocimiento de páginas webs y aplicativos móviles.	El 90% no tiene conocimiento de estas herramientas para el comercio electrónico, y solo 10% tiene conocimiento de este canal de ventas. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Rikuri Perú, <i>“La manera más practica fue trabajar con Shopify que es una plataforma digital americana, que te brinda todos los servicios muy profesionales y de bastante marketing digital, como es un aplicativo”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa RTS, <i>“Nosotros no tenemos experiencia con canal de ventas por internet, generalmente realizamos la venta a la antigua”</i>
Medición del nivel de servicio de entrega y calidad de sus productos.	El 70% de las empresas entrevistadas no realizan seguimiento al servicio de entrega y calidad, después de una venta, el 30% restante recibe el feedback por parte del cliente mediante redes sociales, comentarios y llamadas telefónicas. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Ximena Scrap, <i>“He recibido comentarios dentro del Facebook de los clientes donde te ponen la categoría de 5 cuando están totalmente satisfechos y lo han puesto en la página y eso es un plus que le da a la marca”</i> .
Observaciones a la idea de negocio.	Al 100% de las empresas entrevistadas, le agrada el modelo de Marketplace especializado planteado, donde manifiestan que tendrían más beneficios como ahorro de tiempo, eficiencia en despacho, mejor exposición de productos, mayor alcance de mercado, todo en favor del incremento en sus ventas. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Bossa Meninas, <i>“Muy buena, sería muy importante para poder incrementar las ventas, sería un nuevo canal para mí ya que conozco muy poco sobre el manejo de este modelo de negocio y la verdad por el momento no lo haría por mí misma. Todos los aspectos que me acabas de mencionar me parecen muy importantes e interesantes”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa Rikuri Perú, <i>“Muy buena, porque actualmente las boutiques especializadas en moda infantil físicas son buenas, les funciona muy bien pero no tienen este plus de las compras online, porque tienen falta de conocimiento, yo creo que implementar un Marketplace especializado solo en infantes hasta 4 o 6 años es una buena idea de negocio, hay que plantear bien el canal digital como tú has dicho, hay que plantear varias campañas, lo veo interesante, lo veo bien desde el punto de vista del emprendedor, cualquier negocio puede funcionar simplemente hay que saber manejarlo”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa Ximena Scrap, <i>“Sí, desde que recibí la encuesta, de verdad me pareció muy atractiva la propuesta, definitivamente las personas independientes como yo lo que tenemos en contra siempre es el factor tiempo, entonces tener una plataforma que nos ayude a poder mostrar los productos, para tenerlos en ventana para que más clientes puedan acceder, me parece genial”</i> .
Beneficios más relevantes del modelo planteado.	El 60% manifestó que el beneficio primordial sería el incremento de las ventas con este nuevo canal, el 10% manifestó que mejoraría su despacho y forma de pago y el 30% restante manifestó que mejoraría la exposición de sus productos y su rotación.

	Tomado de la entrevista realizada a la empresa Pambi E.I.R.L., <i>“El vender en línea rápido y seguro de no preocuparme en la publicación y un punto importante es por las fotos, veo interesante ese beneficio”</i> .
Intención de uso del Marketplace	El 100% de las empresas entrevistadas manifestó su intención de colocar sus productos en la plataforma. Tomado de la entrevista realizada a la empresa D Todo, <i>“Sí, yo creo que si, como te decía estaba viendo ya escalar ya a una web, pero si va a haber una empresa que se dedique a ver esto, yo ya solo me dedicaría a otros temas como producir, ver modelos y crear nuevos diseños”</i> .
Características necesarias del Marketplace	Un 50% indica que un buen proceso de liquidación es primordial y el otro 50% manifiesta razones como la segmentación de proveedores que serán parte del Marketplace, que la calidad de las fotos sea la esperada para la exposición de sus productos y la distribución debe ser lo más eficiente. Tomado de la entrevista realizada a la empresa RTS, <i>“Lo mencionaste, pero debe tener las cuentas claras, cantidad de productos vendidos y la fecha de liquidación debe respetarse siempre”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa Rikuri Perú; <i>“Para mí es super importante estar en segmento A y B por la calidad del producto por los diseños por la exclusividad de la prenda, y eso es lo que yo buscaría en un Marketplace digital”</i> .
Principales temores de trabajar con la plataforma.	Que no se cumplan las fechas de liquidación y pago a los proveedores, la calidad del despacho, que no funcione el modelo sobre todo en ropa por el tema de tallas, y el servicio postventa no sea el esperado por el cliente. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Pambi E.I.R.L., <i>“Otro temor, es que la fecha de liquidación no se cumpla, esto debido a que manejaría un stock para el portal”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa Alberto Rafael Soto S.A.C., <i>“Que no funcione, creo que es muy difícil en el rubro de ropa por lo que le mencioné anteriormente”</i> .
Pago de comisión, cuanto sería el porcentaje y cada cuanto se debería dar.	El 100% de las empresas entrevistadas consideran que el pago de comisión si es dable, y que este está en un rango del 10% al 15% sobre sus listas de precios, teniendo en cuenta que cada categoría maneja descuentos diferentes. La frecuencia de la liquidación será quincenal o mensual dependiendo la categoría de producto. Tomado de la entrevista realizada a la empresa D Todo, <i>“Sí, creo que hasta 15% o 20% como máximo y liquidación quincenal.”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa Ximena Scrap, <i>“Aceptaría darles una comisión del 15%, liquidación quincenal estaría bien”</i> .
Desconfianza del uso del Marketplace.	Los entrevistados manifiestan que desconfiarían del modelo porque somos nuevos en el mercado, por el cumplimiento de los pagos y que la pagina no tenga el soporte necesario para el procesamiento de los pedidos, que en campañas se cuelgue y genere venta perdida y cause desmedro a la marca. Los términos contractuales claros y precisos. Tomado de la entrevista realizada a la empresa Rikuri Perú; <i>“Otro temor es, que es nuevo, los primeros meses son los que pagan derecho de piso, y eso me ha pasado a mí con tiendas físicas, por eso generalmente espero a que las tiendas tengan un año y recién entro con mi marca. Les sugiero al inicio manejen una comisión más económica”</i> . Tomado de la entrevista realizada a la empresa D Todo, <i>“Como es una nueva plataforma, que haya algo que suceda en el camino y no esté contemplado de repente no se si van a firmar algún contrato o convenio y surge algún problema de malentendidos. Planteas una idea de negocio y ya estás en el negocio y de pronto sale un problema y no sabes cómo resolverlo, eso es lo que me podría generar desconfianza. Si no tuvieran un servicio de atención al cliente no me lanzaría a trabajar con ustedes”</i> .

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Estudio de mercado a clientes compradores en el rubro de infantes.

6.4.1 Definición del problema

Se identificó que en el mercado de infantes, los clientes compradores tienen insatisfacción en determinadas partes del proceso de adquisición de productos, no hay una página o aplicativo que reúna la oferta de diferentes proveedores, hay páginas de e-commerce que trabajan marcas propias, adicionalmente, manejan diferentes tipos y tiempos de entrega, diferentes medios y niveles de seguridad de cobranza, presentación no uniforme en materia de detalle de especificaciones e imágenes, así como niveles de servicio deficientes para los reclamos, cambios y devoluciones. Por lo que, con el estudio se buscará conocer el nivel de aceptación del modelo de negocio propuesto.

6.4.2 Problema para la investigación de mercado

Identificación del nivel de demanda del Marketplace propuesto, para que el cliente comprador realice la búsqueda, selección y compra de productos en la línea de infantes.

Problemas específicos

- Identificación del perfil de las personas que realizan compras de productos para infantes.
- Identificación el uso del comercio electrónico para el proceso de compra.
- Identificación del uso de aplicaciones móviles y páginas webs.
- Identificación de los puntos de dolor que tienen actualmente dentro del proceso.
- Identificación de las fortalezas y debilidades que pueda tener el modelo de negocio.
- Identificación de oportunidades de mejora, sugerencias y modificaciones que pueda tener el modelo de negocio.
- Identificación de los factores que más valoran del modelo de negocio propuesto y que factores adicionarían en caso no lo contemple la propuesta.
- Identificación de las razones por las que usarían o no el Marketplace propuesto.
- Identificación de la frecuencia de compra, así como el tipo evento que gatilla la compra en este rubro.
- Identificación de ticket de compra promedio dentro del rubro de infantes.
- Identificación del medio de pago más frecuente para este tipo de compra.

- Identificación de medio digital ya sea aplicativo o página web, más cómodo para trabajar con el modelo propuesto.
- Identificación del nivel de uso del Marketplace propuesto.

6.4.3 Métodos y herramientas de investigación

6.4.3.1 Investigación exploratoria cualitativa

Se efectuaron dos focus group según el cuestionario del anexo 6; el primer grupo, lo conformaron hombres padres de familia y hombres solteros con edades entre 25 y 44 años y el segundo grupo estuvo compuesto por mujeres madres de familia y mujeres solteras con edades entre 25 y 44 años, estos grupos se eligieron como representantes de los posibles clientes que realizarían una compra en el Marketplace, ya que están familiarizados con el uso del comercio y pago vía electrónica.

6.4.3.2 Investigación exploratoria cuantitativa

Se efectuó una encuesta en línea, la cual se detalla en el anexo 6, dicha encuesta fue enviada a personas localizadas en Lima Metropolitana que vivan y trabajen en dicha zona geográfica, que hagan uso de aplicaciones móviles, que realicen transacciones comerciales vía internet, que pertenezcan al NSE A y B y que se encuentren en el rango de edad de 25 a 44 años, se definió este rango de edad ya que cuentan con un smartphone y están familiarizados con uso de aplicativos móviles y el comercio electrónico.

Para motivos de la investigación cuantitativa se incluyeron preguntas que nos pudieron permitir la determinación del NSE de los encuestados, herramienta modelo tomado del APEIM. (Anexo 6).

6.4.4 Aplicación del plan de investigación.

6.4.4.1 Focus Group.

6.4.4.1.1 Población objetivo.

La población objetivo del focus group se presenta en la siguiente tabla.

Tabla VI-4 Población objetivo Focus Group

Concepto	Descripción
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombres y/o mujeres padres de familia y no padres, que pertenecen al rango de edad de 25 a 44 años.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios de dispositivos móviles. ▪ NSE A y B ▪ Que laboren y vivan en los sectores 6 y 7 de Lima metropolitana. ▪ Que realicen transacciones y compras en línea.
Selección de la muestra	La muestra se seleccionó gracias a los filtros expuestos en la sección población objetivo.
Tamaño de muestra	Dos focus group donde participen de 5 a 8 personas, separados por sexo. (Grupo 1 Hombres / Grupo 2 Mujeres)
Herramienta de recolección de datos	Guía de indagación en el anexo 4
Técnica de recolección de datos	Focus Group
Período de recolección de datos	6 de julio 2019

Fuente: elaboración propia

6.4.4.1.2 Perfil de los participantes del focus group.

Se realizaron 2 focus group, según las características determinadas según la población objetiva, separados por sexo y que se encuentren en el rango de edades de 25 a 44 años.

6.4.4.1.3 Agenda y localización.

Ambos focus group se realizaron el 06 de Julio de 2019, se llevaron a cabo en las instalaciones de la Universidad ESAN, en las nuevas instalaciones del Convention Center, asignados para alumnos de magister, para ambos focus group, se nos asignó un cubículo cerrado, el cual fue acondicionado para la comodidad de los asistentes y que pudiera dar la privacidad necesaria para el dialogo entre el moderador y los participantes, a manera de agradecimiento por la asistencia al focus group, se entregaron obsequios como bebidas, snacks y postres a los participantes.

Tabla VI-5 Detalle Focus Group

Fecha Sábado 06/07/2019 Hora 12:00 PM	Grupo 1- Hombres	Edad
	Avendaño Bastidas Pedro	36
	Herrera Gutiérrez Víctor	41
	López Prado Hugo	37
	Padilla de la Portilla Ricardo	37
	Pulido Montoya Jorge	36
Fecha Sábado 06/07/2019 Hora 15:00 PM	Grupo 2 -Mujeres	Edad
	Angulo Vanessa	34
	Barturen Villanueva Octavia	37
	Cabrera Santos Pamela	38
	Cordero Paniagua Vianet	26
	Chávez Vargas Elka	36
	Hernández Karen	35

Fuente: Elaboración propia.

6.4.4.1.4 Moderador

Para ambos focus el moderador asignado por parte del equipo del plan de negocio fue el Ing. Jonathan Jurado, Technology Consulting en HPE, con experiencia amplia en liderazgo de proyectos, manejo de equipos de trabajo y levantamiento de información técnica comercial con clientes de diferentes industrias en el rubro de comunicaciones móviles. El focus group se llevó a cabo siguiendo la guía de indagación, detallada en el anexo 4.

6.4.4.1.5 Resultados del Focus Group

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de ambos focus:

Tabla VI-6 Resultados del focus group

Problema de investigación	Resultado
Identificación de páginas de comercio electrónico más usados por los participantes.	<p>La mayoría de los participantes, realizan sus compras a través de las páginas de marcas conocidas, por ejemplo, Adidas e Infantil, y en tiendas por departamento como Saga y Ripley, además de los siguientes Marketplace: Amazon, Ali Express y Wish. Para productos básicos, como pañales y leche, la mayoría los adquiere en farmacias.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanessa Angulo, <i>“Hemos comprado el producto en función a la marca y comprado en Ripley o Saga”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“Mi esposo ha comprado unos juegos por Amazon ya que en Perú no hay”</i>.</p>
Identificar los métodos de sugerencia para la compra de productos para infantes.	<p>Indicaron el uso de Instagram, para ver la combinación de las prendas a adquirir (outfit) como método de sugerencia, recomendaciones de amigos y familiares de marcas de productos conocidos y novedosos para infantes, además de las marcas reconocidas a nivel mundial del rubro.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“Ver en la paginas cuando a los niños, los visten y que cosas combinan, me pongo a buscar en el Instagram”</i>.</p>
Identificar si en el espacio disponible de sus dispositivos móviles, descargarían una aplicación con este modelo de negocio	<p>Las mujeres indicaron que, si tuvieran niños en el rango de edades propuesto y su frecuencia de compra fuese alta, sí lo descargarían en sus dispositivos móviles, en el caso de los varones la compra electrónica la prefieren realizar por página web, no consideran necesario descargar un aplicativo para este tipo de compra.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vianet Cordero, <i>“En mi caso si lo descargaría, como que ya sabía que este es el point para los baby showers”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Octavia Barturen, <i>“Si tengo espacio en mi celular, pero no me gusta tener muchas aplicaciones, solo bajo lo que uso frecuentemente”</i>.</p>
Identificar el uso frecuente de compras online.	<p>El 80% de los varones indicaron que su preferencia es por página web, mediante sus computadoras o celulares utilizando el browser, mientras que el otro 20% usaría el aplicativo; en el caso de las mujeres indicaron que usarían tanto el aplicativo descargado en sus dispositivos móviles, como la página web.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Víctor Herrera, <i>“Hoy en día todo se usa por teléfono, un valor agregado tuyo sería que tu solución sea un aplicativo que sea dinámico, rápido el hecho de poder elegir la compra”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“El otro año voy a tener cada semana cumpleaños, cuando mi hijito este en el nido probablemente allí, sí me vería en la obligación de usar la app para enviar regalos”</i>.</p>

Problema de investigación	Resultado
Identificar ocasiones y frecuencia de compra por parte de los participantes.	<p>Ocasiones de compra: baby showers, nacimientos, cumpleaños, navidad, día del niño y cualquier momento según la necesidad de productos.</p> <p>La frecuencia de compra, en el caso de acontecimientos, de 4 a 5 veces por año. Y en el caso de padres de niños en este rango de edad, una vez al mes. Cabe mencionar que en los productos de primera necesidad como son pañales y leche, la frecuencia de compras es quincenal.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Hugo López, <i>“Compro una vez al mes, si tuviera hijos sería más constante de 2 a 3 veces por mes”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“He seguido comprando dos veces al mes o a veces 1 vez al mes, que me hago abasto”</i>.</p>
Identificar el promedio del ticket de compra.	<p>Los varones indicaron un promedio de 100 soles en su ticket de compra, las mujeres indicaron que pesaba mucho el grado de afinidad, la ocasión y si es compra colectiva el ticket podría oscilar entre 100 a 400 soles.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Octavia Barturen, <i>“Depende de la afinidad, el ticket puede ir de 50 a 400 soles”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“En mi caso puedo gastar de 200 a 300 soles en temas básicos para el niño”</i>.</p>
Identificar el tipo de compra y la satisfacción del proceso.	<p>Los participantes, indicaron que realizan compra presencial para cierto tipo de productos como por ejemplo ropa, y compra en línea para juguetes, accesorios y productos de primera necesidad como leche y pañales. Estuvieron disconformes con el excesivo tiempo que toman en realizar la compra presencial.</p> <p>En la compra en línea, la disconformidad por no tener un sitio especializado, la cantidad de información a llenar por las paginas para el pago, delivery, especificación y calidad de los productos distintos a los mostrados en línea. Además de errores y lentitud del proceso de compra en la página. Y el servicio post venta deficiente.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Karen Hernández, <i>“A veces se puede colgar la página a veces no sé si se ha cargado a la compra”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“Cuando la operación se realizó, y no me dieron ni un numero de confirmación, y a la tercera vez que compré en esa página, me cobraron dos veces en el banco”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Octavia Barturen, <i>“El llenado de información es lo más engorroso”</i></p>
Identificar factores de elección del producto en el rubro de infante.	<p>Precio detallado, que esté catalogado correctamente por tallas y dimensiones, colores, variedad, marca conocida, calidad, productos más vendidos, recomendaciones, ofertas, tendencias, cambio de estación, materiales.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Pedro Avendaño, <i>“Variedad y recomendaciones que tengo del producto”</i></p>

Problema de investigación	Resultado
	<p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Pamela Cabrera, <i>“Depende de la categoría del producto, que se muestre el producto a detalle, que guarde preferencias de navegación, que permita diversos tipos de pago o tarjetas y el tiempo de entrega”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Karen Hernández, <i>“Reviso las valorizaciones del producto, para ver si el producto es de buena calidad”</i>.</p>
<p>Identificar los tipos de pago y la satisfacción asociada.</p>	<p>Se identificó como medios de pago las tarjetas de crédito, débito y pago en efectivo, para el caso de las compras electrónicas la disconformidad por el nivel de seguridad y el llenado engorroso de la información de la tarjeta, temor a los cargos dobles cuando el sistema falle.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Ricardo Padilla de la Portilla, <i>“Tarjeta de crédito y experiencia de compra por lo general bien”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanesa Angulo, <i>“He tenido problemas con la tarjeta que se cuelga y se duplica el cargo, en las tarjetas de banco es más rápido”</i>.</p>
<p>Identificar si está dispuesto a pagar por el servicio de entrega personalizado.</p>	<p>Los participantes comentaron que sí están dispuestos a pagar por el servicio de entrega personalizado según su necesidad de evento, además sugirieron la personalización de la entrega con caja, bolsa de regalo, así como una tarjeta de dedicatoria.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Octavia Barturen, <i>“La envoltura de regalo como hacen y si tú quieres mandarlo directo al baby shower, la mayoría de las tiendas no te dan envoltura”</i>.</p>
<p>Identificar los temores en el tipo de compra online.</p>	<p>Los participantes indicaron como principales temores, que no lleguen los productos con las especificaciones físicas mostradas, que no reciban los productos, la incertidumbre de su entrega al no haber un tracking, fastidio por el proceso de reclamo ausente o garantías, ausencia de call center, chat y redes sociales, cobros dobles y uso de información como los códigos de seguridad de las tarjetas.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Jorge Pulido, <i>“Que la calidad no sea la esperada, y que la talla o el producto no sea como lo muestran en las fotos”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Sr. Víctor Herrera, <i>“Cumplan con lo que realmente ofrecen tanto en la calidad del producto, así como los plazos establecidos”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vianet Cordero, <i>“Que no cumpla lo que dice la página y el proceso de reclamo sea muy lento, no den la buena cara, me incomodaría mucho”</i>.</p>
<p>Identificar los factores de decisión de compra.</p>	<p>Página amigable y de fácil uso, precio, calidad, tiempo de entrega, forma de pago, servicio postventa.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanessa Angulo, <i>“Que cargue la página rápido, que tenga filtros, para buscar específicamente lo que quiero”</i>.</p> <p>Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vianet Cordero, <i>“La rapidez, la disponibilidad, que por ejemplo tres horas antes del evento pueda pedirlo, en resumen, el tiempo de respuesta”</i>.</p>

Problema de investigación	Resultado
	Tomado del focus group realizado, participante Sr. Jorge Pulido, <i>“Fácil acceso, fácil realizar la compra y productos conocidos de calidad”</i> .
Identificar quien decide la compra de este tipo de productos en el hogar.	Los participantes manifestaron que la persona que decide este tipo de compra es la mujer, y el varón tiene más libertad de escoger en el caso de juguetes y calzado. En el caso de las compras grupales tipo oficina o grupos de amigos se da por consenso. Tomado del focus group realizado, participante Sr. Ricardo Padilla de la Portilla, <i>“Usualmente compro cosas que ya sé que le quedan, marcas conocidas, ejemplo zapatillas”</i> . Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanesa Angulo, <i>“Si es una cuota como por ejemplo en la oficina decidimos entre los tres”</i> . Tomado del focus group realizado, participante Srta. Pamela Cabrera, <i>“En general yo decido la compra, muchas veces la administración de la casa es parte de ambos, pero más es por el lado de la mujer”</i> .
Identificar si el tracking de compra es valorado por los participantes.	La totalidad de los participantes indicaron que sí es un factor importante de confiabilidad en la compra de este tipo de productos. Así como la precisión en el horario de entrega. Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanesa Angulo, <i>“En lo del tracking, suelen pasarte o enviarte a tu correo el estatus de tu compra, mensajes como acabas de realizar tu compra, acaba de salir del almacén, está viajando, me daba seguridad”</i> . Tomado del focus group realizado, participante Srta. Octavia Barturen, <i>“El seguimiento sí es importante, porque tu estas esperando tu producto y quieres saber dónde está”</i> .
Identificar preocupaciones por el medio ambiente y labor social.	Los participantes mencionaron que no han visto labor social por parte de los productores y comercializadores de productos de infantes, ya que ante el crecimiento de los infantes, la ropa y juguetes suelen ser desechados, pudiendo darse un mejor uso de estos en obras sociales. Adicionalmente, que el uso del plástico en los embalajes a utilizar debería ser el mínimo. Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vianet Cordero, <i>“Que sea una empresa responsable, los bebés van creciendo y se genera mucha ropa y juguetes, me gustaría que de repente tengan el servicio que puedan aportar en los niños que no tienen, que brinden el servicio de recojo para donación a comunidades”</i> .
Identificar servicios no satisfechos y dolores en el proceso de compra.	Los participantes manifestaron que, uno de los dolores de cabeza cuando realizan un evento con referencia a un infante, es la lista de regalos del baby shower o cumpleaños, donde al no haber una lista definida los regalos tienden a ser repetidos, y el engorroso proceso de cambio es algo que prefieren evitar por no contar con el recibo de compra. Tomado del focus group realizado, participante Srta. Elka Chávez, <i>“Si regalaron algo que no le gustó, yo compré, yo tengo el ticket y como se realiza el proceso, podría ser la madre con un código de cambio, o en baby shower a veces te regalan lo mismo, tengo regalos repetidos”</i> . Tomado del focus group realizado, participante Srta. Vanesa Angulo, <i>“Con la lista de bebé, yo que no tengo hijo, pero solo lo uso para lo que es cumpleaños de bebé y baby shower, yo si usaría el modelo”</i> .

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Conclusiones

El proceso de compra de productos para infantes mediante dispositivos móviles, presenta un comportamiento bien dirigido por parte del hombre a la compra por página web y a la mujer por el medio que mejor se le acomode.

Tabla VI-7 Conclusiones del focus group

Indagación	Resultado
Viabilidad del Marketplace.	El 100% de los participantes en los focus group, ha hecho alguna compra vía electrónica por un dispositivo móvil, confirmando que el comercio electrónico no es ajeno a su modo de vida, y que conocen el proceso tanto de las tiendas por departamento como de los Marketplace.
Recomendación para compra.	El 100% de los participantes recibe una recomendación para la compra de productos para infantes, por las redes sociales como por ejemplo, Instagram, buscando los productos más vendidos en las webs y sus recomendaciones por personas que ya lo adquirieron, la funcionalidad y confianza que le dan las marcas ya reconocidas en el mercado, así como la recomendación de familiares o amigos de productos novedosos, o tendencias de temporada.
Plataforma de uso en los dispositivos móviles.	El 50% de los participantes, indicó que les sería mucho más accesible que se tenga una página web bien diseñada y responsiva, que se adecúe a cualquier dispositivo, mientras que el otro 50% indicó que sí descargaría un aplicativo en sus smartphones, según el incremento en su frecuencia de uso. Lo que confirma que los participantes sí realizarían compras electrónicas por diferentes medios.
Medios de pago.	Con referencia a la forma de pago, prefieren realizarlo por tarjeta de crédito o débito, pero que el Marketplace cuente con un medio seguro, con certificados de seguridad adecuados y que pueda aceptar las tarjetas más conocidas como son Visa, MasterCard, American Express y Club Diners, así como la reducción del tiempo de llenado de datos para hacer más ágil el proceso. Y que, una vez hecho el pago, les llegue un mensaje de notificación para evitar los cobros dobles.
Pago por servicio personalizado de entrega.	El 90% de los participantes estaría dispuesto a pagar por un servicio de entrega personalizado a su prioridad de entrega y por tipo de evento, además de sugerir que se sentiría más cómodo si la empresa de reparto es conocida en el mercado.
Frecuencia de compra y promedio de ticket de compra.	La frecuencia de compra está en función a su núcleo familiar, de tener infantes en el rango de edad de 0 a 4 años. Los productos básicos como pañales y leche, elevan la frecuencia de compra a 24 veces al año, en comparación con un usuario común que tendría una frecuencia de 5 a 6 veces por año. Sobre el promedio de ticket de compra, se concluye que está en función del tipo de producto y de la ocasión y tipo de compra.
Condiciones mínimas en el Marketplace.	Para el 100% de los participantes, el Marketplace debe tener pantallas amigables en la búsqueda, selección (filtros eficientes) y carrito de compras. Página confiable que evite quedarse colgada e interrumpa el proceso de compra. Una plataforma de pago que acepte todas las tarjetas del mercado. Trazabilidad de entrega de pedido. Especificaciones técnicas al detalle y claridad en la imagen con un zoom que amplíe la misma. Adicionalmente, que el servicio post venta tenga procesos claros para las quejas y reclamos, así como el manejo de devoluciones. Servicios adicionales, como listas de obsequios por evento.
Responsabilidad social y medio ambiente.	El Marketplace, debe tener un mensaje de responsabilidad social mediante el reciclaje de productos que ya no se usan, como, ropa y juguetes, buscando convenios con albergues, se implementarían campañas de recolección para su respectiva donación. Y con referencia al manejo de envases y embalajes, se trabajaría con empaques y bolsas biodegradables para reducir el grado de contaminación y consumo de recursos.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.6 Investigación Cuantitativa

Se diseñó una encuesta virtual, a posibles clientes compradores de 25 a 44 años, que viven en la ciudad de Lima Metropolitana, además que se encuentren en el NSE A y B y que hayan realizado alguna operación de transferencia electrónica, como compras de productos o servicios y que utilicen tarjetas de débito o crédito.

Al ser virtual la encuesta, detallada en el anexo 5, añadimos las preguntas filtro recomendadas por el APEIM para el cálculo del NSE, para de esta manera poder identificar a los encuestados que forman parte del perfil descrito.

La encuesta virtual se realizó del 14 al 21 de julio de 2019, se obtuvieron 441 encuestas y con la aplicación de las preguntas filtro recomendadas por el APEIM, se restaron 28 encuestas que correspondían al NSE C como se muestra en la Tabla VI-8, las cuales no son parte del mercado objetivo.

Tabla VI-8 Encuestados de NSE A, B y C

NSE	Tamaño Muestra
A	140
B	273
C	28
Total	441

Fuente: Elaboración propia

Después de la primera depuración, contamos con 413 encuestas habilitadas, como segundo nivel de filtro, se retiraron las encuestas que estaban por encima del rango de edad definido, de 25 a 44 años, por lo que se optó por eliminar 25 encuestas de la muestra que tenían como respuesta de 45 años a más, según muestra la siguiente tabla, quedando con 388 encuestas válidas para el estudio.

Tabla VI-9 Filtro de edades de resultados de NSE A y B

Edad	NSE A	NSE B	Total
25-30	20	59	79
31-40	95	170	265
41-44	17	27	44
45 o más	8	17	25
Total	140	273	413

Fuente: Elaboración propia

6.4.6.1 Métodos e instrumentos.

Se realizaron encuestas en línea mediante la herramienta web de la página especializada SurveyMonkey, donde se adquirió una cuenta por 30 días que nos permitió realizar el diseño y el levantamiento de información en el lapso de una semana, luego se envió la encuesta en línea a personas del público objetivo y potenciales clientes compradores del Marketplace. Se diseñó la ficha técnica siguiente:

Tabla VI-10 Ficha Técnica de Encuesta en línea

Ficha Técnica	
Objetivo del estudio	Identificar las preferencias y actitudes de los clientes compradores, uso de dispositivos móviles en compra de servicios y productos, ticket de compra promedio y frecuencia de compra de productos para infantes.
Población objetivo	Personas que viven en Lima Metropolitana, en el rango de edades de 25 a 44 años del NSE A y B.
Tamaño de muestra	441 encuestados posibles clientes compradores.
Nivel de confianza y margen de error	Nivel de confianza 95% y margen de error de 5%
Herramienta de recolección de datos	Cuestionario semi estructurado (Anexo 5).
Técnica de recolección de datos	Encuesta en línea.
Período de recolección de datos	Del 14 al 21 de julio 2019

Fuente: Elaboración propia

6.4.7 Conclusiones de encuestas a clientes compradores.

Se presentan las conclusiones de la investigación cuantitativa en la siguiente tabla:

Tabla VI-11 Conclusiones de encuestas a clientes compradores

Objetivos	Hallazgos
Determinar el nivel de uso de webs y aplicaciones para realizar compras de producto y/o servicios.	El 42.01% de los encuestados, ha utilizado ambos medios, el 24.74% ha usado páginas web y el 29.38% ha usado aplicaciones móviles; llegando a la conclusión, que el 96.13% de nuestro público objetivo ha usado un medio o ambos para compras de productos y/o servicios, mientras que el 3.87% no ha realizado ninguna compra online.
Determinar las aplicaciones de mayor uso.	A los encuestados que usan aplicativos móviles se les consultó las aplicaciones que más utilizaban, destacándose entre ellas: las aplicaciones para adquirir servicios de taxi (80.67%), realización de operaciones bancarias (79.64%), compra de entradas al cine (69.33%). Menos de la mitad de los encuestados, utiliza aplicaciones móviles para compra de entradas a eventos (40.21%), seguido por la compra de productos para bebés y niños (29.64%).
Medio de pago de mayor uso.	Se observa en el total general del NSE A y B, que el 41.75% prefiere el uso de la tarjeta de crédito para una transacción online, seguido de un 32.99% por el uso de tarjeta de crédito y débito, el 22.68% prefiere el pago a través de tarjeta de débito y solo el 2.58% de los encuestados prefiere el pago en efectivo o contra entrega.
Frecuencia de compra de productos de infantes y/o bebés.	El 21.39% ha realizado una compra cada 15 días, el 19.59% compra una vez por mes, el 15.21% compra una vez por bimestre y el 15.21% compra una vez por trimestre. En conclusión, el 71.39% de todos los encuestados ha realizado compra de productos para bebés y/o niños. Cabe mencionar que del 28.61% indicó que no tenía frecuencia de compra alguna de productos para infantes y/o bebés. Una vez presentada la propuesta, el 86.48% indicó que tomaría en cuenta el uso de la plataforma.
Determinar ocasión de compra con mayor preferencia.	De los encuestados del NSE A, el 81.82% ha adquirido productos para cumpleaños de infantes, mientras que, del NSE B, el 71.88%. Mientras que para eventos de baby showers en un 80.30% y 69.53% respectivamente. Del total general de los encuestados que adquieren productos para infantes, el 75.26% del total adquiere para cumpleaños, seguido del 73.20% para baby showers, y menos de la mitad, con un 47.94% para navidad y un 44.07% para nacimientos.
Categorías de productos más adquiridas.	La primera intención de compra del NSE B, es la compra de juguetes con un 78.91% frente a un 73.48% del NSE A, seguido por la intención de compra de ropa con 63.64% NSE A y 51.56% NSE B. Del total de los encuestados, el 77.06% tiene como intención de compra juguetes, seguido por la compra de ropa con 55.67% y finalmente, menos de la mitad de los encuestados, con 40.46% con la intención de compra de accesorios para dormitorio.
Nivel de uso de la plataforma.	El 94.59% de los encuestados tendría intención de usar el Marketplace para la compra de productos para infantes de 0 a 4 años. El 45.36% sí la usara, el 49.23% posiblemente la usaría, el 3.61% tienen duda de usarla y solo el 1.8% no la usaría.
Determinar el ticket de compra promedio.	De los encuestados, el 37.89% suele gastar entre 100 a 200 soles, el 37.11% entre 50 a 100 soles, el 13.40% entre 200 a 300 soles y el 6.1% más de 300 soles.
Determinación del canal del Marketplace	El 55.41% de los encuestados optaría por instalarse el aplicativo móvil, seguido del 39.18% que usaría la página web según la necesidad de compra, resaltando que el 94.59% tomaría en cuenta nuestro Marketplace para la compra de productos para infantes de 0 a 4 años.
Determinación de atributos relevantes del Marketplace	De los 5 atributos propuestos, el atributo más resaltante de la página web o aplicativo móvil, es que deben de ser de uso fácil, con una puntuación de 3.54. El catálogo de productos con imágenes de alta definición y especificaciones al detalle con un puntaje 3.16. El cumplimiento de la fecha y hora de entrega con un puntaje de 2.95, el método de pago en línea, rápido y seguro con un puntaje de 2.80 y proveedores de marcas reconocidas con un puntaje de 2.67.

Determinación del tiempo de entrega.	Del total de los encuestados, el 48.50% propone un tiempo de entrega de 24 horas, el 18.26% de 8 horas, el 11.99% de 4 horas y el 9.81% de más de 48 horas.
Determinación de beneficios para clientes	El beneficio sugerido de mayor preponderancia, es que contemos con: ofertas y promociones con un puntaje de 4.16, recomendaciones de otros usuarios con un puntaje de 3.06, lista de regalos para eventos con un puntaje de 2.89 y un sistema de puntos por compra con un puntaje de 2.80.
Determinación de medio más adecuado para promociones y lanzamientos.	El medio más solicitado por donde los encuestados han sugerido que le lleguen las promociones o lanzamientos de nuevos productos, es el medio de Redes Sociales con un puntaje de 4.45, seguido de la página web con un puntaje de 3.24 y en tercer lugar, mediante correo electrónico con un puntaje de 3.18.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El presente capítulo tiene como objetivo aproximar el tamaño del mercado potencial, se tomará como punto de partida la investigación de mercado realizado previamente, donde estimaremos el mercado potencial, el cual será nuestro mercado objetivo: personas que son de los NSE A y B y de las edades de 25 a 44 años que viven o trabajan en las zonas 6 y 7 de Lima, que usen aplicaciones móviles y/o páginas web y que tengan la necesidad de compra de productos para infantes de 0 a 4 años, a través de nuestro portal web de ventas o aplicación móvil. Finalmente realizaremos una estimación de la demanda para evaluar la viabilidad del presente plan de negocios.

Para calcular la estimación de la demanda bajo las condiciones del entorno especificadas previamente, se ha empleado el método de cálculo del mercado potencial total, donde intervienen el número de potenciales compradores y la cantidad media de adquisiciones por comprador.

Se ha procedido a estimar el tamaño de mercado de una población de personas entre 25 a 44 años, del NSE A y B, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, se han usado los datos del estudio de niveles socioeconómicos 2018 (APEIM, 2018).

7.1 Limitaciones

Las personas de los NSE A y B entre 25 a 44 años que viven o trabajan en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, son potenciales clientes que demandan la compra de productos para infantes de 0 a 4 años. Igualmente, las personas del NSE C entre 25 y 44 años que trabajan en las zonas 6 y 7 se asemejan a las costumbres de compra al NSE B según la encuesta realizada, pero de la muestra obtenida, esta información no es representativa.

Por lo tanto, para realizar el cálculo del tamaño de mercado, como el del mercado potencial y estimación de demanda, no se está considerando esta población. Para el presente plan de negocios se ha tomado la población más representativa, sin embargo, nuestro Marketplace estará disponible para toda la población de Lima Metropolitana donde se presenten los problemas considerados en el capítulo 1.

7.2 Estimación del mercado

Tomando como base el estudio de niveles socioeconómicos 2018 (APEIM, 2018), se procedió a calcular la estimación del público objetivo, el cual comprende a personas entre 25 a 44 años de los NSE A y B, que viven y/o trabajan en las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla VII-1 Cálculo del Tamaño de Mercado

Población Lima Metropolitana 2018* (1)	10,295,249		
* APEIM 2018			
	NSE A	NSE B	Total
Población Lima Metropolitana (%) (2)	4.3%	23.4%	
Población Lima Metropolitana (Personas) (3) = (1) * (2)	442,695.71	2,409,088.27	2,851,784
Población de Zona 6 (%) * (4)	21.1%	13.9%	
Población de Zona 7 (%) * (5)	51.0%	11.3%	
Población de Zona 6 (Personas) (6) = (3)* (4)	93,409	334,863	428,272
Población de Zona 7 (Personas) (7) = (3) * (5)	225,775	272,227	498,002
Población de Zona 6 + Zona 7 (Personas) (8) = (6) + (7)	319,184	607,090	926,274

Fuente: elaboración propia

Tabla VII-2 Población por Grupo de Edad y NSE Lima Metropolitana

Población por Grupo de Edad y NSE - Lima Metropolitana - APEIM 2018

	NSE A	NSE B	
18-25 (%) (9)	9.30%	14.00%	
26-30 (%) (10)	6.70%	7.50%	
31-35 (%) (11)	7.20%	6.50%	
36-45 (%) (12)	15.10%	13.70%	

	NSE A	NSE B	Total
18-25 (Personas) (13) = (8) * (9)	29,684	84,993	114,677
26-30 (Personas) (14) = (8) * (10)	21,385	45,532	66,917
31-35 (Personas) (15) = (8) * (11)	22,981	39,461	62,442
36-45 (Personas) (16) = (8) * (12)	48,197	83,171	131,368
Total (17) = (13) + (14) + (15) + (16)	122,247	253,157	375,404

Fuente: elaboración propia

Se obtiene un mercado potencial de 375,404 personas, potencialmente usuarias de nuestro Marketplace de productos para infantes de 0 a 4 años en Lima Metropolitana.

7.3 Variación del tamaño de Mercado

Para la obtención del cálculo del crecimiento del tamaño de mercado, se usó data histórica del APEIM, del 2013 hasta el 2018 (se calculó la variación entre estos

periodos) y la variación promedio anual, lo que nos sirvió para proyectar el crecimiento anual en la estimación de la demanda. Obteniendo como tasa de crecimiento el 1.73%

Tabla VII-3 Población Anual Zona 6 y 7 desde el 2013 al 2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Población Lima Metropolitana*	9,600,114	10,090,714	10,269,613	10,012,437	10,190,922	10,295,249

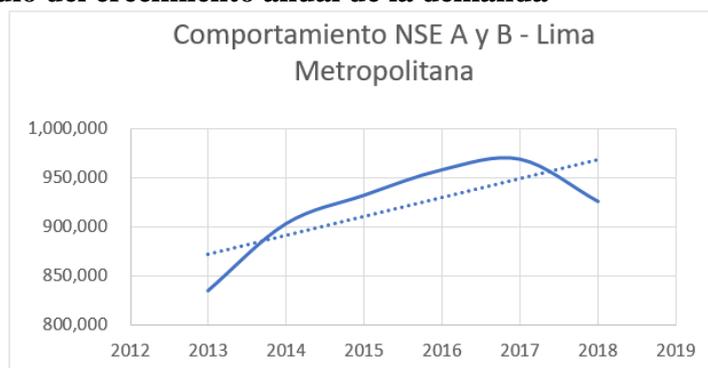
*APEIM 2013-2018

		NSE A		NSE B		Total
		% *	Personas	% *	Personas	
2013	Población Lima Metropolitana	4.8%	460,805	18.3%	1,756,821	2,217,626
	Zona 6	16.9%	77,876	14.2%	249,469	327,345
	Zona 7	55.0%	253,443	14.5%	254,739	508,182
	Total personas Zona 6 y 7	71.9%	331,319	28.7%	504,208	835,527
2014	Población Lima Metropolitana	4.4%	443,991	18.4%	1,856,691	2,300,683
	Zona 6	17.5%	77,698	13.6%	252,510	330,209
	Zona 7	51.8%	229,988	18.5%	343,488	573,475
	Total personas Zona 6 y 7	69.3%	307,686	32.1%	595,998	903,684
2015	Población Lima Metropolitana	4.7%	482,672	19.7%	2,023,114	2,505,786
	Zona 6	24.8%	119,703	12.5%	252,889	372,592
	Zona 7	45.6%	220,098	16.8%	339,883	559,981
	Total personas Zona 6 y 7	70.4%	339,801	29.3%	592,772	932,573
2016	Población Lima Metropolitana	4.8%	480,597	21.7%	2,172,699	2,653,296
	Zona 6	15.1%	72,570	13.9%	302,005	374,575
	Zona 7	55.5%	266,731	14.6%	317,214	583,945
	Total personas Zona 6 y 7	70.6%	339,301	28.5%	619,219	958,521
2017	Población Lima Metropolitana	4.4%	448,401	24.5%	2,496,776	2,945,176
	Zona 6	16.9%	75,780	12.4%	309,600	385,380
	Zona 7	55.6%	249,311	13.4%	334,568	583,879
	Total personas Zona 6 y 7	72.5%	325,090	25.8%	644,168	969,259
2018	Población Lima Metropolitana	4.3%	442,696	23.4%	2,409,088	2,851,784
	Zona 6	21.1%	93,409	13.9%	334,863	428,272
	Zona 7	51.0%	225,775	11.3%	272,227	498,002
	Total personas Zona 6 y 7	72.1%	319,184	25.2%	607,090	926,274

Fuente: elaboración propia

Tabla VII-4 Cálculo del crecimiento anual de la demanda

Año	Total	% Var
2013	835,527	
2014	903,684	8.16%
2015	932,573	3.20%
2016	958,521	2.78%
2017	969,259	1.12%
2018	926,274	-4.43%
TC Compuesta		1.73%



Fuente: elaboración propia

7.4 Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda

7.4.1 Cálculo del Mercado Potencial

Tomando como referencia la estimación del tamaño de mercado, se calculó la estimación del mercado potencial, con respecto al público objetivo, se realizaron los

siguientes filtros sobre el mercado potencial, personas de los NSE A y B entre 25 y 44 años, que residan o laboren en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que usen páginas web o aplicaciones móviles recurrentemente para realizar compras y operaciones y que estarían interesadas en usar nuestro Marketplace de productos para infantes de 0 a 4 años de edad. Después de haber aplicado los filtros ya mencionados, se determinó el mercado potencial en 355, 264 personas.

Tabla VII-5 Determinación del mercado potencial

	NSE A	NSE B	Total
Tamaño del mercado	122,247	253,157	375,404

Mercado potencial - personas que utilizarían la Plataforma IBABY	NSE A	NSE B	Total
Usuario en porcentaje			% del mercado objetivo que usaría nuestro Marketplace
Uso de App y Web Site	98.48%	94.92%	96.13%
Sí, la usaría.	57.58%	39.06%	45.36%
Posiblemente la usaría.	34.85%	56.64%	49.23%

Uso de App y Web Site	120,395.09	240,301.02	360,696.11
Sí, la usaría.	70,384.82	98,889.31	169,274.13
Posiblemente la usaría.	42,601.34	143,389.50	185,990.84
Total:	112,986.16	242,278.81	355,264.97

Fuente: elaboración propia

Tomando como base el público objetivo definido, se desarrollaron tres escenarios, optimista, esperado y pesimista, los cuales filtran la cantidad de personas del público objetivo que se podrá obtener; de las 355,264 personas del público objetivo, en el escenario optimista se obtiene como máximo el 70.75%; en los escenarios esperado y pesimista se obtiene como máximo, el 61.29% y 51.83% respectivamente.

Tabla VII-6 Factor Optimista, Esperado y pesimista del público objetivo

Mercado potencial - personas que utilizarían la Plataforma IBABY	Factor de crecimiento optimista		Factor de crecimiento Esperado		Factor de crecimiento pesimista	
	Factor	% crecimiento optimista	Factor	% crecimiento Esperado	Factor	% crecimiento pesimista
Sí, la usaría.	80%	36.29%	70%	31.75%	60%	27.22%
Posiblemente la usaría.	70%	34.46%	60%	29.54%	50%	24.61%
		70.75%		61.29%		51.83%

Fuente: elaboración propia

7.4.2 Cálculo del Factor Frecuencia de Compras

Sobre el mercado potencial. Se ha identificado la demanda de compra, la cual está compuesta por aquellas personas que compran productos para infantes de 0 a 4 años, con una frecuencia determinada, cada quince días, una vez por mes, una vez por bimestre y una vez por trimestre; este factor nos permite determinar el factor de frecuencia de compras.

Tabla VII-7 Factor Frecuencia de Compra

Frecuencia de consumo		# compras mensuales	Factor Consumo Mensuales
Una vez cada quince días.	21.39%	2.00	0.43
Una vez por mes.	19.59%	1.00	0.20
Una vez por bimestre.	15.21%	0.50	0.08
Una vez por trimestre.	15.21%	0.33	0.05
No compro.	28.61%	-	-
		Factor frecuencia de Compras	0.75

Fuente: elaboración propia

7.4.3 Cálculo Ticket y Margen Promedio

Sobre la base del mercado potencial, se calculó el ticket promedio de compra y el margen promedio de compra en soles, tomando como referencia la información obtenida en la encuesta cuantitativa realizada para el presente plan de negocios. Cabe resaltar que se usó como margen el 10%, dato obtenido de las entrevistas cualitativas con los proveedores de productos para infantes, quienes estuvieron de acuerdo con el margen negociado.

Tabla VII-8 Calculo Ticket y Margen promedio por Compra

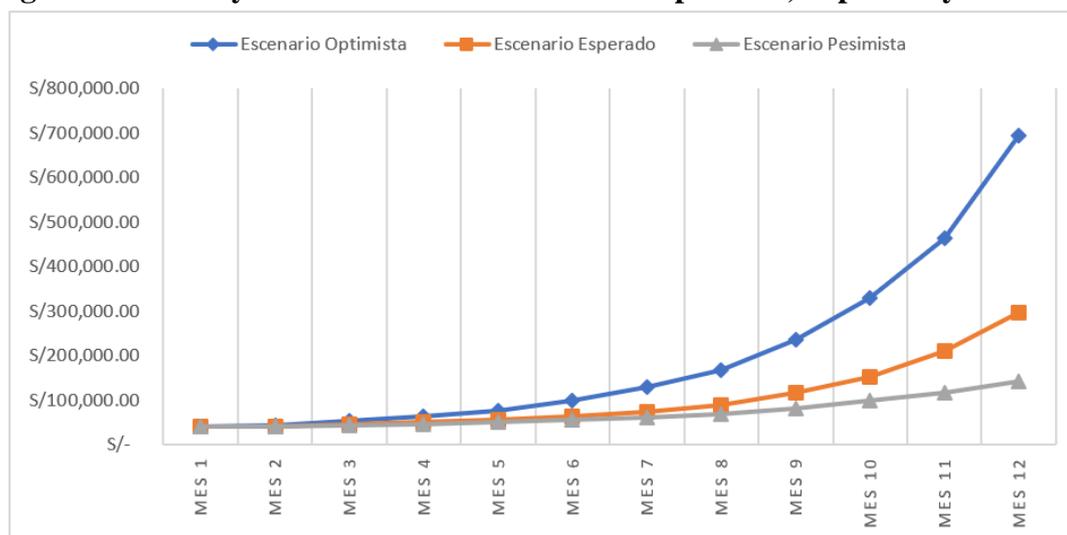
Margen Negociado con Proveedores		10%		
Intención de compra		Prom.	Ingreso Promedio	Margen Promedio
50 a 100 soles.	37.11%	S/75.00	S/ 27.84	S/ 2.78
100 a 200 soles.	37.89%	S/150.00	S/ 56.83	S/ 5.68
200 a 300 soles.	13.40%	S/250.00	S/ 33.51	S/ 3.35
300 a 400 soles.	3.87%	S/350.00	S/ 13.53	S/ 1.35
400 soles a mas.	2.32%	S/500.00	S/ 11.60	S/ 1.16
		Ticket Promedio por Compra:	S/ 143.00	S/ 15.15

Fuente: elaboración propia

Para determinar el mercado potencial y estimación de demanda se proyectó tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. Se consideraron las siguientes variables para realizar estos escenarios.

- Tasa de crecimiento anual del mercado objetivo de 1.73%, calculado en el título de variación del tamaño de mercado.
- Tasa de crecimiento del mercado de productos para infantes, 8% en promedio de crecimiento anual (Euromonitor, 2019)
- Según lo revisado en el capítulo Marco Conceptual, Las empresas del tipo orquestación de redes, presentan dos comportamientos, el círculo virtuoso donde el crecimiento es exponencial o el círculo vicioso donde el producto o servicio tiene una penetración inicial y posteriormente decae y deja de ser atractiva, la cual se puede observar en la figura 01 Externalidades de red, procesos de retroalimentación y difusión de la tecnología/producto/servicio. (Torrent, 2009). En el escenario optimista presenta un 16.92% de participación sobre el mercado objetivo, y el 7.23% y 3.46% de participación de mercado para los escenarios esperado y pesimista respectivamente.

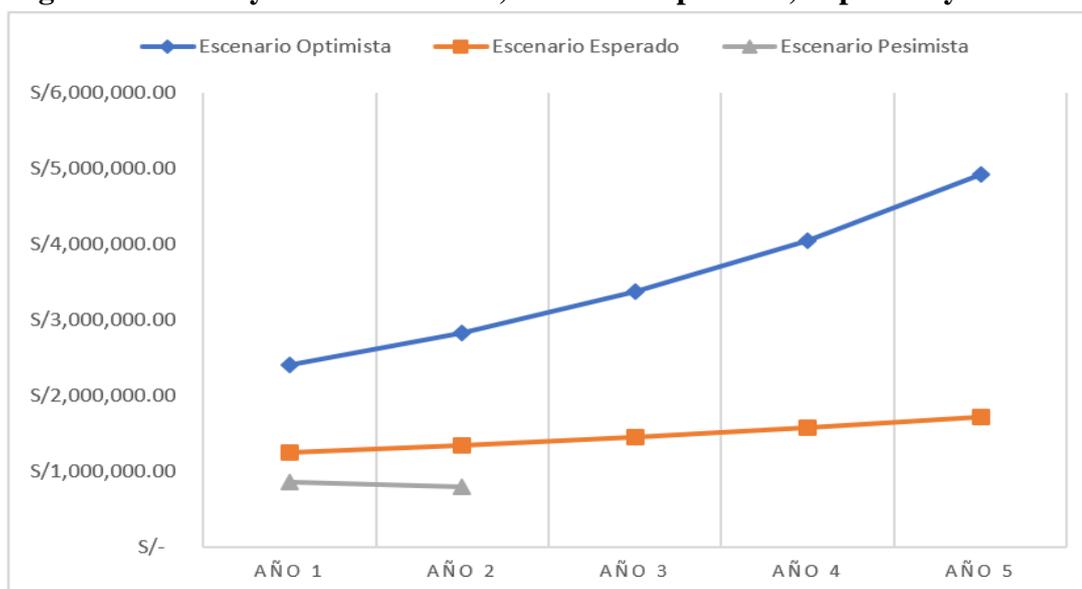
Figura VII-1 Proyección Primer Año escenario Optimista, Esperado y Pesimista



Fuente: elaboración propia

- Esta curva se ha replicado para la estimación de las demandas de los años 1 al 5, la cual se elaboró con los escenarios optimistas, esperado y pesimista, que refleja el decaimiento o fin de este escenario.

Figura VII-2 Proyección Año 1 al 5, escenario Optimista, Esperado y Pesimista



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario optimista.

Tabla VII-9 Demanda estimada, escenario Optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207	373,572	380,047	386,635
Mercado potencial con factor optimista	255,364	259,790	264,293	268,874	273,534
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	16.92%	17.96%	19.07%	20.24%	21.49%
Penetración de lbaby (Personas)	61,065	65,950	71,227	76,925	83,079
# de Personas que compran en lbaby	211,182	249,110.47	296,607	356,642	433,276
# de compras por usuario recurrente Total	158,370	186,813.59	222,432.10	267,454.14	324,923.68
Comision Ticket Promedio por Usuario	S/ 2,399,228	S/ 2,830,130	S/ 3,369,731	S/ 4,051,792	S/ 4,922,426
Total:	S/ 2,399,227.94	S/ 2,830,129.53	S/ 3,369,731.47	S/ 4,051,792.26	S/ 4,922,426.14

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla la demanda potencial para el escenario esperado.

Tabla VII-10 Demanda estimada, escenario Esperado

Demanda Potencial Estimada - Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207	373,572	380,047	386,635
Mercado potencial con factor optimista	255,364	225,056	228,957	232,926	236,963
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	7.23%	7.68%	8.15%	8.65%	9.18%
Penetración de lbaby (Personas)	26,100	28,188	30,443	32,878	35,509
# de Personas que compran en lbaby	109,323	117,715	127,307	138,321	151,024
# de compras por usuario recurrente Total	81,984	88,276.85	95,470.67	103,729.96	113,256.56
Comision Ticket Promedio por Usuario	S/ 1,242,009	S/ 1,337,349	S/ 1,446,331	S/ 1,571,455	S/ 1,715,778
Total:	S/ 1,242,008.51	S/ 1,337,348.78	S/ 1,446,331.36	S/ 1,571,455.41	S/ 1,715,778.45

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el escenario pesimista, se considera que luego del segundo año no se continuará la operación, por lo que la demanda solo se ha calculado para estos dos años.

Tabla VII-11 Demanda estimada, escenario Pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista		
	Año 1	Año 2
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207
Mercado potencial con factor optimista	255,364	190,323
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	3.46%	3.67%
Penetración de lbaby (Personas)	12,486	13,485
# de Personas que compran en lbaby	75,095	70,067
# de compras por usuario recurrente Total	56,315	52,544.88
Comision Ticket Promedio por Usuario	S/ 853,146	S/ 796,028
Total:	S/ 853,146.01	S/ 796,027.84

Fuente: elaboración propia

7.5 Conclusiones

- La estimación inicial de demanda para las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana, en los NSE A y B, fue de 375,404 personas, como usuarios potenciales de nuestra plataforma.
- A pesar de que la población de Lima se ha incrementado en los últimos años, el NSE A se ha mantenido, con una desviación de 1%, mientras que, el NSE B ha disminuido, pudiendo pasar al NSE C. Pero, según un análisis hecho desde el 2013, la tasa de crecimiento del NSE A y B en su conjunto, es de 1.73%.
- Los filtros escogidos para la determinación de la estimación de demanda, son el nivel de usuarios digitales y las personas interesadas en el uso de nuestra plataforma, dándonos como resultado un mercado potencial de 355, 264 personas.

- La frecuencia de compra mínima es de 4 veces al año, mientras que la más alta es de 24 veces al año, con lo que pudimos obtener un factor de frecuencia de compra de 0.75 veces por año.
- El ticket de compra mínimo es de 75 soles por ocasión de compra, mientras que el más alto es de 500 soles aproximadamente, resultando un ticket promedio de 143 soles por ocasión de compra.
- A pesar de que la tasa de natalidad está disminuyendo, según lo expuesto en el Capítulo 1, el mercado de infantes en Perú está creciendo en promedio 8%, data expuesta en el análisis del capítulo 4, lo cual es un factor determinante para la estimación de la demanda.

CAPÍTULO VIII PLAN ESTRATÉGICO

Para el desarrollo del presente modelo de negocio, se identificarán los factores internos y externos mediante los análisis: SEPTTE, las cinco fuerzas competitivas de Porter, la matriz EFE y el Modelo de Negocio Canvas.

Mediante este análisis podremos determinar las oportunidades y amenazas del presente modelo de negocio, las que nos ayudarán a planificar las estrategias que nos permitan cumplir con los objetivos trazados.

8.1 Análisis SEPTTE

8.1.1 Socioculturales

Dentro de la variable sociocultural, en nuestro país, podemos encontrar dos generaciones bien marcadas, las cuales son el centro de nuestro mercado potencial. Por un lado, encontramos a la generación X, los nacidos entre 1960 y 1980, que en el Perú son alrededor de 7815000 habitantes, los cuales son la generación que ha convivido la transición tecnológica y el desarrollo del internet, de los cuales, el 84% está plenamente empleado, el 56% ahorra, 46% bancarizado y 42% tiene un smartphone. La generación Y, conocida como los millenials, son los nacidos entre 1981 y 1995, que vienen a ser alrededor de 7941000 de habitantes en el Perú, el 84% está plenamente empleado, el 79% ahorra, 46% bancarizado y 62% maneja un smartphone, algunos datos positivos a considerar de esta generación, es que el 89% es de aprovechar ofertas, es decir tienen muy en cuenta el precio y la calidad de los productos, y toman en consideración la recomendación de compra, son nativos digitales ya que crecieron con todo el desarrollo tecnológico a su favor, están muy conectados a sus dispositivos digitales no solo para comunicarse y compartir información, sino que lo usan para realizar compras, como agendas y medios de pago, tienen un mejor manejo de los filtros de búsqueda, son más selectivos a los publicidad según los medios, por donde la reciben y prestan más del 50% de atención a la publicidad por televisión, smartphone, tablet y laptop. (IPSOS, 2018).

Otro factor social que afecta a Lima, es el nivel de inseguridad, que en el último boletín de seguridad ciudadana de abril del 2019 del INEI, el 28.4% de la población ha

sido víctima de un hecho delictivo, y que el 91.1 % cree que será víctima de uno, además de presentar las siguientes tasas de delito: el 15.4% ha sufrido el robo de dinero, cartera o celular y el 4.6% ha sufrido algún tipo de estafa, estos números hacen que el consumidor prefiera no salir de sus hogares, por lo que, la compra electrónica es un factor positivo para su seguridad. (INEI, 2019)

8.1.2 Económicas

El Perú ha mantenido un crecimiento constante, en sus números, el PBI en el 2018 cerró con 3.99% de crecimiento, impulsado en el último trimestre por el consumo interno y la inversión pública en infraestructura, mejorando en más de un punto el crecimiento del 2017 que fue de 2.5%, para el 2019 se tiene la proyección de mantener el crecimiento a 4%, gracias a la inversión privada debido a los proyectos mineros los cuales están entrando en ejecución. (El Comercio, 2018)

Otra variable económica que ha mantenido la estabilidad, ha sido el tipo de cambio, el cual en el 2018 cerró con un precio de S/. 3.33 por cada dólar, que como ya se mencionó ante la inyección de dólares por la inversión minera, ha seguido con su tendencia a la baja, cotizando a Julio del 2019 en S/. 3.28 por cada dólar. Estos resultados concuerdan con la proyección hecha por el BBVA Research, que pronosticó en un S/. 3.30 el tipo de cambio para el 2019 como techo. (El Comercio , 2019).

Otro indicador positivo, es el aumento del ingreso promedio mensual en Lima, el cual en el 2018 cerró con S/. 1685.60 nuevos soles, cifras dadas por el Instituto Nacional de Estadística INEI, representando un incremento del 1.1% con respecto al año anterior, lo cual se relaciona con el aumento del consumo interno en la economía. (Peru21, 2019)

La población de Lima ha tenido una disminución en los NSE A, B y C, lo que en conjunto representaron el 71.1% en el 2017 sobre la cantidad de habitantes, en el 2018 se tuvo la cifra de 70.3% en su conjunto, siendo la disminución en el NSE A de 0.1% (de 4.4% a 4.3%) y en el NSE B de 1.1% (de 24.5% a 23.4%), a pesar de esta disminución en dichos niveles socioeconómicos, cabe resaltar que siguen siendo los niveles con mayor ingreso y más atractivos para el modelo de negocio. (APEIM, 2018).

8.1.3 Tecnológicos

En el Perú, la penetración del celular o smartphone sobrepasa el 90%, siendo Lima Metropolitana quien lidera, con una penetración del 94% del total de hogares, los NSE A y B manejan una penetración del 97% en sus respectivos segmentos; con respecto a la computadora, la penetración en los hogares limeños llega a un 52.7%, pero en los NSE A Y B se observan los picos más altos, de 97.3% y 86.4% respectivamente; mientras el internet en Lima viene a ser de 52.1%, los NSE A y B son los que tienen las mayores cifras de penetración, de 96.9% y 91.5% respectivamente, lo que es un factor positivo sobre la interconexión digital del usuario en Lima. (APEIM, 2018)

En la actualidad, el medio de pago más frecuente en Perú sigue siendo el efectivo, pero gracias a la masificación de los medios alternativos de pago, como son, el cargo a cuenta y los pagos con tarjetas y la banca móvil, hacen que tanto compradores como vendedores aprovechen las ventajas de estos medios; los vendedores previenen así la morosidad de los clientes, y para los compradores viene a ser un método más seguro y experiencia de compra más ágil. Teniendo en consideración, que la banca virtual pasó de mover S/. 27 609 millones en el 2013 a S/. 71 491 millones en el 2018. Asimismo, Lima sigue siendo el departamento con mayor penetración de tarjetas de crédito, cuenta con un 32%. (El Comercio, 2018)

Uno de los grandes temores del consumidor online que realiza una transacción vía electrónica, es que el portal web sea de confianza, para su detección, el 42% de los consumidores mira el certificado de seguridad, el cual es el enlace <https://> y el candado de seguridad que garantiza que la página web tiene un certificado de seguridad válido, dato obtenido por el estudio de la CCL sobre el comportamiento del consumidor online. (Gestion , 2018)

8.1.4 Legal

En el Perú, el marco regulatorio del comercio electrónico está regulado por la Ley No 27291 de comercio electrónico, ley que realiza la modificación del código civil para permitir la utilización de medios electrónicos, para la comunicación y manifestación de voluntad (El Peruano, 2000). Adicional a ello, el cumplimiento de la Ley No 30096 Ley de Delitos Informáticos, cuyo objeto es prevenir y sancionar los ataques a los sistemas informáticos, mediante el uso de diferentes tecnologías de la información, busca mitigar

la ciberdelincuencia (El Peruano, 2013). Además, la Ley No 27269, ley de firmas y certificados digitales, “cuyo objeto en el artículo uno de la ley otorga la misma validez y eficacia jurídica que el uso de la firma manuscrita u otra análoga que con lleve manifestación de voluntad” (MINJUS, 2000).

Para el caso de los certificados digitales, es el documento electrónico que se genera y firma de manera digital, por una entidad autorizada de certificación, estos deben contener lo siguiente:

- Datos que identifiquen indubitablemente al suscriptor.
- Datos que identifiquen a la entidad de certificación.
- La clave pública.
- La metodología para verificar la firma digital del suscriptor impuesta en un mensaje de datos.
- Número de serie del certificado.
- Vigencia del certificado.
- Firma digital de entidad de certificación. (MINJUS, 2000)

Adicional a esta ley, se puede encontrar el marco regulatorio en el control de contenidos, la Ley No 28119, ley de protección al menor (MINEDU, 2003) y leyes referidas a la información; por mencionar algunas, la Ley No 28493, ley antispam (OSIPTEL, 2005), la cual regula el uso del email comercial no solicitado y la Ley No 29733, ley de protección de datos personales (Congreso de la Republica , 2011), la cual consiste en el tratamiento por parte de las empresas y entidades gubernamentales, las cuales garantizan la protección de los datos que tienen almacenados en sus bases de datos, con el propósito de que terceros no autorizados tengan acceso, hagan uso indebido o realicen alguna alteración.

Con respecto a la emisión de documentos electrónicos, la SUNAT, aprobó con la RS No 333-2010 la versión del PDT planilla electrónica, RS No 344-2010 la versión de sistema de embargo de medios telemáticos sobre las compañías que manejan los sistemas de pago mediante tarjeta de crédito o débito y RS No 097-2012 la versión del sistema de emisión electrónica. (SUNAT, 2019).

Además, el Marketplace debe cumplir con dos tributos obligatorios expresados en el Decreto Legislativo No 821, Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto

Selectivo al Consumo (SUNAT, 2017), y mediante el TUO del Decreto Supremo No 055-99, donde indica que la tasa del impuesto es de 16%, a esto se suma 2% por concepto del IPM que es el impuesto de promoción, este impuesto gravara la venta en el país de bienes, productos y la prestación de servicios,

Otro tributo al que la empresa estará afecta es la del Decreto Legislativo No 774 Ley del Impuesto a la Renta (SUNAT, 2004) y mediante el TUO del Decreto Supremo 179—2004, dicho impuesto es el tributo que se aplica a las empresas una vez que culmina su ejercicio anual, del 01 de febrero al 31 de diciembre, las empresas están acogidas a la renta de tercera categoría la cual es derivada de las actividades comerciales que ésta realiza. La tasa del tributo a aplicar, está en función de los ingresos percibidos en el ejercicio, a mayor ingreso mayor es el pago y las tasas con las siguientes 8%, 14%, 17%, 20% y 30%.

Adicionalmente, se debe cumplir la regulación dada por Indecopi Ley No 29591, Código de protección y de defensa del consumidor, y se debe contar con el libro electrónico de reclamaciones, el cual está en el reglamento del libro de reclamaciones aprobado en el DS No 011-2011 PCM.

8.2 Análisis de las fuerzas competitivas

A través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, evaluaremos el nivel de competencia que existe en el comercio electrónico, con la finalidad de desarrollar nuestra estrategia de negocio.

Tabla VIII-1 Análisis de las fuerzas competitivas

Fuerza	Características
Nuevos competidores	<p>Al analizar el ingreso de los nuevos competidores, podemos concluir que es factible la incorporación de estos al sector de ventas on-line. Por lo tanto, las barreras de entrada son bajas, debido al desarrollo e innovación tecnológica que se da en la actualidad y a que el gasto inicial en la plataforma es bajo.</p> <p>Los posibles nuevos competidores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas internacionales ya existentes de características semejantes que ingresen a operar en el Perú. • Las empresas nacionales o internacionales que producen o venden artículos para infantes que inicien sus ventas vía on-line, ya sea por página web o aplicación.
Competidores actuales	<p>En la actualidad, en el Perú existen empresas que venden productos para infantes on-line:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketplace internacionales y nacionales multi categorías de las cuales, ninguna se especializa en venta de productos para infantes. • Tiendas físicas e importadores de productos para infantes. • Tiendas por departamento. • Ventas por catálogo.
Proveedores	<p>Para la constitución de la empresa y acciones legales y administrativas, en el país, se cuenta con el recurso humano necesario, el poder de negociación es bajo.</p> <p>En cuanto a la asistencia para la implementación y mantenimiento de la plataforma en el Perú, se dispone de profesionales para la elaboración de esta, por lo que el poder de negociación es bajo.</p> <p>Asimismo, para el almacenamiento de la información, se cuenta con varias empresas que brindan sistemas de almacenamiento en la nube; en consecuencia, el poder de negociación es bajo.</p> <p>Para el servicio de entrega de los productos al consumidor, se dispone de varias empresas que ofrecen dicho servicio; por lo tanto, el poder de negociación es bajo.</p> <p>Con respecto a los medios de pago electrónicos en el país, existen varias posibilidades, por ello, el poder de negociación es bajo.</p>
Producto sustituto	<p>En la categoría de productos para infantes, el poder de negociación es bajo, ya que existe la experiencia de compra tradicional, en tiendas físicas por departamento o especializadas y ventas por catálogo.</p>
Clientes	<p>El poder de negociación con los clientes proveedores es bajo, por ser una plataforma nueva; además existen muchos proveedores de productos para infantes en el mercado. Con los clientes consumidores, hay un bajo poder de negociación, por ser nuevos en el mercado, nuestro segmento de mercado está en los NSE A y B, entre 25 y 44 años.</p>

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Matriz EFE

Mediante la Matriz EFE, priorizaremos las influencias externas y las dimensionaremos, tanto en su magnitud como en su incidencia.

Tabla VIII-2 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Múltiples categorías de productos en el mercado, interesados en participar en el modelo de negocio.	0,1	3	0,3
Aumento de ventas online por el mayor acceso a internet, el crecimiento del comercio electrónico y la mayor confianza de los usuarios	0,1	3	0,3
La nueva tecnología da la oportunidad de poder diseñar un producto adecuado para el mercado.	0,05	3	1,5
Los NSE A y B en Lima, son los que más interactúan y compran vía online.	0,10	4	0,4
El aumento en el promedio de compra de productos para niños en los NSE A y B en Lima.	0,15	4	0,6
Amenazas			
Dependencia de los proveedores de servicios tecnológicos que brinden soporte a la plataforma.	0,1	3	0,3
La competencia dentro del comercio electrónico está en aumento.	0,1	4	0,4
Dependencia en los clientes proveedores, en cuanto al stock disponible y a la calidad del producto.	0,1	2	0,2
El temor de las personas al pago electrónico, por no querer brindar datos personales; la desconfianza de la calidad del producto y del servicio de entrega.	0,1	3	0,3
Preferencia por la compra física en tienda.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		3,15

Fuente: elaboración propia

8.4 Acciones estratégicas

Tabla VIII-3 Acciones Estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Negociación con clientes proveedores.	Se visitará continuamente a los clientes con la finalidad de afianzarlos en el uso de la plataforma y absolver sus dudas e inquietudes.	ALTO
Gestión de medios	Se implementará un repositorio de conocimiento para resolver dificultades operativas y de imagen de la plataforma.	ALTO
Estrategia de posicionamiento orgánico. Marketing Digital	Se tendrá dos tipos: SEO (Search Engine Optimization), con la finalidad de optimizar la ubicación de la página web en los resultados de buscadores para expresiones de búsqueda concretos y SEM (Search Engine Marketing), con el cual se buscará una mayor perceptibilidad, mediante el pago de anuncios.	ALTO
Publicidad de la página web y la plataforma	La publicidad se hará mediante anuncios en redes sociales, publicidad con buscadores, blogs e influencers.	ALTO
Mantener la continuidad del cliente comprador	Mediante promociones, lista de bebé, ofertas y descuentos, sistema de acumulación de puntos. Creación de foros para que puedan compartir consejos, recomendación y experiencias.	ALTO

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Selección de proveedores de servicios especializados.	Se debe trabajar con proveedores que aseguren los altos estándares de nivel de servicio que ofrecerá el Marketplace.	ALTO
Mantener la continuidad del cliente proveedor	Se brindará reportes mensuales de la venta de sus productos, tendencias de compra, pagos. Capacitación constante en el uso de la plataforma.	ALTO
Innovación permanente	Tendremos personal especializado en el funcionamiento, mantenimiento y mejora continua de la plataforma y del aplicativo.	ALTO
Soporte a clientes proveedores y compradores.	Tendremos personal que atenderá las inquietudes, propuestas, quejas y/o reclamos de los clientes, de manera inmediata, mediante mensajes y llamadas,	ALTO

Fuente: elaboración propia

8.5 Modelo de Abell

El Modelo de Abell nos ayudará a definir el modelo de negocio.

Figura VIII-1 Modelo Abell Cliente Comprador

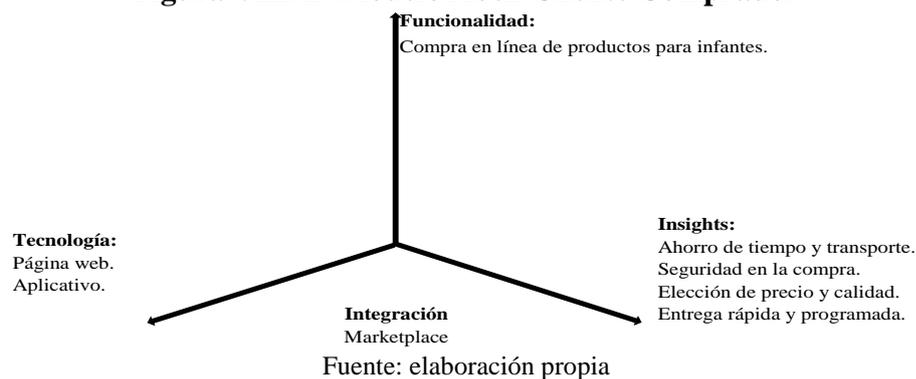
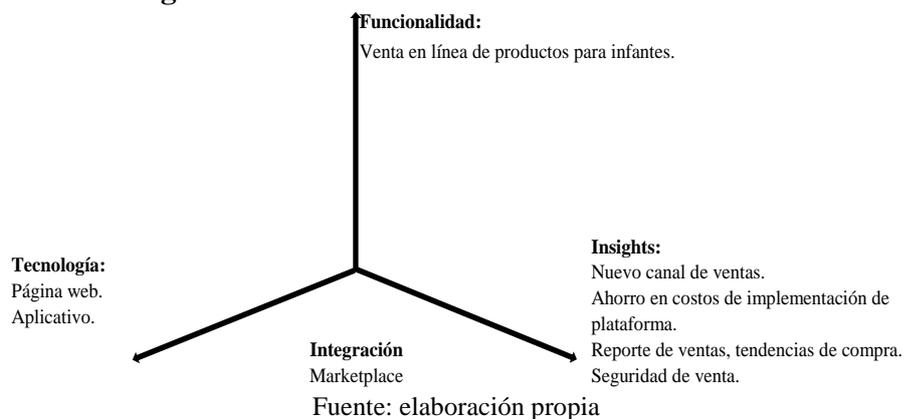


Figura VIII-2 Modelo Abell Cliente Proveedor

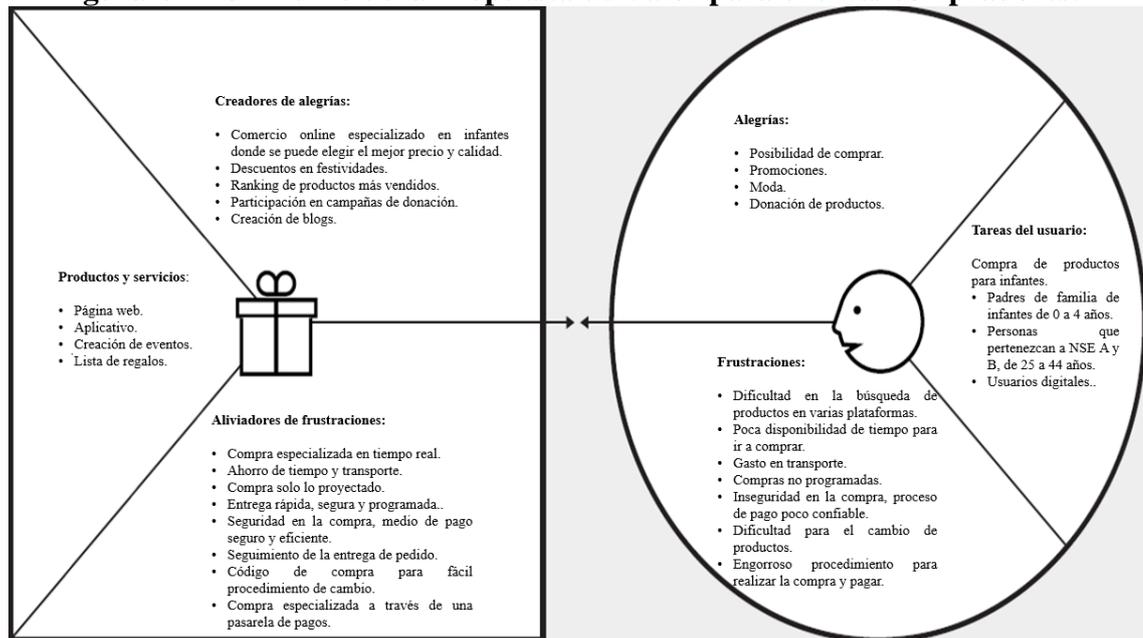


8.6 Modelo CANVAS

El Lienzo de la Propuesta de Valor, nos ayuda a crear valor para nuestros clientes compradores (Figura VIII-3) y proveedores (Figura VIII-4).

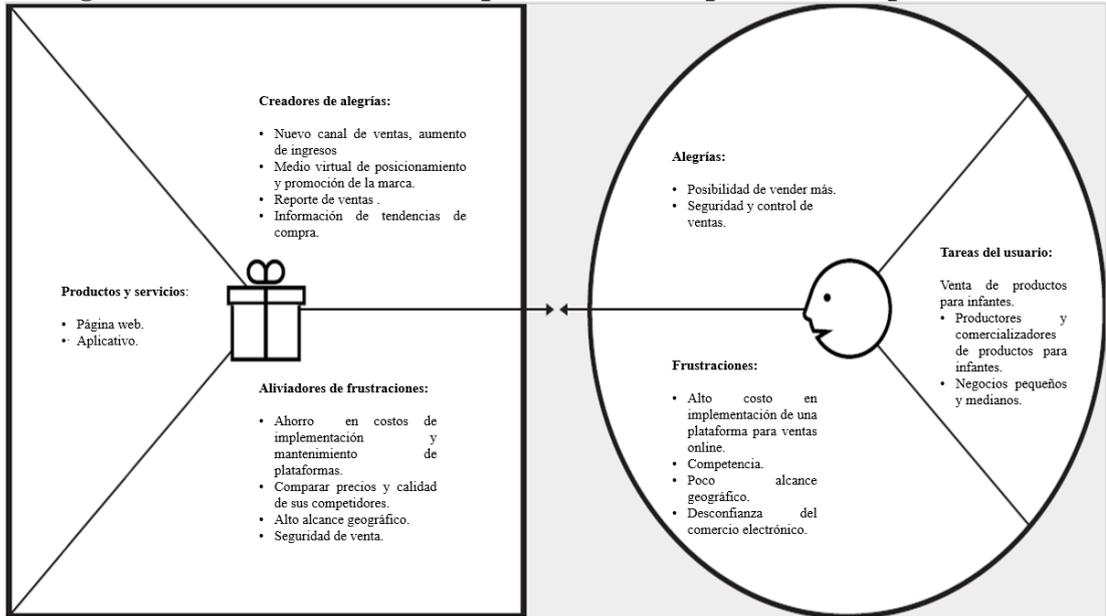
El lienzo del Modelo de Negocio nos ayuda a crear valor para la empresa. Se realiza tanto para clientes compradores (Figura VIII-5) y para clientes vendedores (Figura VIII-6).

Figura VIII-3 Lienzo de la Propuesta de Valor para clientes compradores.



Fuente: elaboración propia

Figura VIII-4 Lienzo de la Propuesta de Valor para clientes proveedores.



Fuente: elaboración propia

Figura VIII-5 Lienzo del Modelo de Negocio Canvas – Clientes compradores

<p>Alianzas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricantes y comercializadores de productos para infantes. • Proveedor de la página web y/o aplicativo. • Proveedor de Plataforma de pagos. • Proveedor de servicio de transporte. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica de comercio electrónico que permite la venta de productos para infantes. • Mejora continua de la página web y de la aplicación. • Administración de la base de datos. • Publicidad. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a varios productos de calidad en un solo lugar, en una plataforma amigable, de uso fácil y rápido, donde tendrá una atención personalizada en la compra y entrega del producto, además se le brindará propuestas de ofertas y promociones exclusivas e individualizadas. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio (centro de ayuda y guía de usuario). • Servicio online (plataforma amigable). • Fidelización. • Monitoreo en tiempo real. • Soporte y servicios automatizados. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que pertenezcan a NSE A y B, de 25 a 44 años, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana • Usuarios digitales. • Usuarios que realicen compras de productos y/o servicios, además de pagos en línea. • Usuarios modernos que compren artículos de moda e innovadores y que se relacionan intensamente con las marcas. • Usuarios que están atentos a las promociones y ofertas. • Usuarios de artículos de calidad.
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en informática, desarrolladores de páginas web y aplicativos. • Innovación constante de la plataforma y aplicativo. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Aplicativo. • Redes Sociales. • Correo Electrónico 	
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación y mantenimiento de la plataforma. • Sueldos de trabajadores. • Publicidad. • Logística. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta Online 		

Fuente: elaboración propia

Figura VIII-6 Lienzo del Modelo de Negocio Canvas – Clientes proveedores

<p>Alianzas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de la página web y aplicativo. • Sistema de pagos eficiente. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica de comercio electrónico que permite la exhibición y venta de productos para infantes. • Mejora continua de la plataforma. • Administración de la base de datos. • Publicidad. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de exhibir sus productos en una plataforma especializada, donde la cercanía al cliente potencial final le permitirá aumentar sus ventas y donde podrá encontrar información abierta y transparente sobre las mismas. 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio online (nuevo canal de ventas). • Fidelización. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productores y comercializadores de productos para infantes nacionales e internacionales. • Negocios pequeños y medianos.
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en informática, programadores de páginas web y aplicativos. • Innovación constante de la plataforma y aplicativo. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web. • Aplicativo. • Redes Sociales. • Correo Electrónico 	
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación y mantenimiento de la plataforma. • Planilla de trabajadores. • Publicidad. • Logística. 			<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión o descuento negociada sobre su lista de precios, según categoría de producto puede estar entre el rango de 10 a 15%. 	

Fuente: elaboración propia

8.6.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor del Marketplace está dividida en dos enfoques, la primera dirigida a los clientes compradores y la segunda para los clientes proveedores.

8.6.1.1 Cliente comprador

Acceso a varios productos de calidad en un solo lugar, en una plataforma amigable, de uso fácil y rápido, donde tendrá una atención personalizada en la compra y entrega del producto, además se le brindará propuestas de ofertas y promociones exclusivas e individualizadas.

8.6.1.2 Cliente proveedor

Posibilidad de exhibir sus productos en una plataforma especializada, donde la cercanía al cliente potencial final le permitirá aumentar sus ventas y donde podrá encontrar información abierta y transparente sobre las mismas.

8.6.2 Segmentación de clientes

8.6.2.1 Cliente comprador

- Hombres y/o mujeres entre 25 y 44 años, pertenecientes a la generación millennial, nacidos entre el 1981 y 1985, y la generación X, nacidos entre 1960 y 1980.
- Usuarios de aplicaciones y dispositivos móviles.
- Usuarios que realicen compra de productos y/o servicios, además de pagos en línea.
- Pertenecientes a los NSE A y B.

Asimismo, (Arellano, s.f.) agrupa a los individuos por sus estilos de vida, donde muestra a la persona integral en su manera de pensar y comportamiento, siguiendo esta clasificación, nuestro público objetivo tiene también las siguientes características:

- Usuarios modernos que compran artículos de moda e innovadores y que se relacionan intensamente con las marcas.
- Usuarios que están atentos a las promociones y ofertas.

- Usuarios de artículos de calidad.

8.6.2.2 *Cliente proveedor*

- Productores y comercializadores de productos para infantes nacionales e internacionales.
- Empresas pequeñas y medianas.

8.6.3 *Canales de distribución*

8.6.3.1 *Cliente consumidor*

Los canales de distribución serán la página web y las plataformas Play Store del sistema operativo Android y App Store del sistema operativo IOS, siendo estas las líderes en el mercado y las que tienen el mayor alcance del mercado objetivo seleccionado. También se realizarán campañas de marketing por redes sociales y a través de correos electrónicos.

8.6.3.2 *Cliente proveedor*

Los canales de distribución serán: la página web, donde se le mostrarán los datos de las ventas de sus productos, también, tendremos el canal de redes sociales y correo electrónico.

8.6.4 *Relación con clientes*

8.6.4.1 *Cliente comprador*

Para que el cliente pueda utilizar la plataforma y el aplicativo, se tendrá un centro de ayuda con una guía de usuario.

- La plataforma será amigable, de uso fácil.
- Para fidelizar a los clientes, habrá un seguimiento de los pedidos en tiempo real hasta culminar la entrega.
- Se tendrá una atención especializada a reclamos y devoluciones vía mensajes y atención telefónica.
- Se pondrá a disposición foros, donde los clientes podrán compartir sus experiencias de compra, así como la de sus bebés.

- Se contará con soporte y servicio automatizado para la gestión de asistencia e incidentes con la respectiva respuesta eficiente e inmediata.

8.6.4.2 Cliente proveedor

Al cliente proveedor se le brindará un servicio en línea por internet, un canal de ventas adicional.

- Mediante este canal, incrementará sus ingresos de manera segura.
- Para fidelizarlos, tendrán acceso a un resumen y gráficos en línea de pedidos, ventas, distribución, tendencias en el mercado, devoluciones, productos sin stock, notificaciones, número de clientes, entre otros.
- El pago por sus productos vendidos se hará de manera puntual, según lo acordado.
- Se contará con soporte y servicio automatizado para la gestión de asistencia e incidentes con la respectiva respuesta eficiente e inmediata.

8.6.5 Fuentes de ingreso

8.6.5.1 Cliente comprador

La fuente de ingreso proviene de las ventas online que realice el cliente.

8.6.5.2 Cliente proveedor

Comisión o descuento negociada sobre su lista de precios, según categoría de producto puede estar entre el rango de 10 a 15%.

8.6.6 Recursos clave

Los recursos clave identificados para desarrollar y mantener la página web y el aplicativo de fácil uso y descarga tanto para los clientes compradores y vendedores son:

- Expertos programadores de sistemas web y aplicativos.
- Especialistas en mantenimiento de sistemas web y aplicativos.
- Especialistas en diseño e innovación de sistemas web y aplicativos.

8.6.7 *Actividades clave*

Se llevarán a cabo las siguientes actividades:

8.6.7.1 *Cliente consumidor*

- Desarrollo de la página web y aplicativo e integración con las plataformas de pago y externos.
- Mejora continua de la página web y aplicativo, con la finalidad de que el usuario encuentre innovación y actualizaciones para su mejor uso.
- Atención inmediata de quejas y reclamos.
- Administración de la base de datos, con la finalidad de tener un reporte de comportamiento de compra, continuidad y tendencias de uso.

8.6.7.2 *Cliente proveedor*

- Desarrollo de la página web y aplicativo e integración con las plataformas de pago y externos.
- Mejora continua de la página web y aplicativo, con la finalidad de que el usuario encuentre innovación y actualizaciones para su mejor exhibición de productos.
- Atención inmediata de quejas y reclamos.
- Administración de la base de datos, con la finalidad de tener un reporte de stock, ventas, devoluciones y/o cambios.

8.6.8 *Socios estratégicos*

8.6.8.1 *Cliente consumidor*

- Fabricantes y comercializadores de productos para infantes, quienes ofrecerán una amplia gama de artículos para que el cliente pueda comparar y decidir su compra.
- Proveedor de la página web y aplicativo, quien brindará la conexión a internet para que el cliente pueda usar la plataforma.
- Plataforma de pagos, que posibilitará realizar los pagos de manera ágil y segura.
- Empresas de transporte, que harán el servicio de delivery con garantía y en el menor tiempo posible.

8.6.8.2 *Cliente proveedor*

- Proveedor de la página web y aplicativo, quien brindará la conexión a internet para almacenar las imágenes e información de los productos a ofertar.
- Medio de pago, que posibilitará realizar los pagos de las ventas de manera ágil y segura.

8.6.9 *Estructura de costos*

Se considerará la siguiente estructura de costos:

- Implementación de la plataforma.
- Servicios de mantenimiento externos requeridos por la plataforma.
- Planilla de trabajadores.
- Publicidad.
- Logística.

8.7 Conclusiones

- Dentro de las variables socioculturales pudimos identificar que nuestros posibles clientes se encuentran en la generación X, quienes sufrieron la transición tecnológica, los cuales tienen una alta empleabilidad, un buen nivel de ahorro, una alta tasa de bancarización y son usuarios digitales. Asimismo, la generación millennial, tiene similares características, son nativos digitales, lo cual es un factor muy positivo para este grupo poblacional, tienen como factores para decisión de compra, la recomendación, la búsqueda de precios y calidad de productos.
- Otro factor social, es el nivel de inseguridad de Lima Metropolitana, donde según la información presentada en el capítulo VIII, el 90% de la población cree que será víctima de un delito o robo, por lo que la realización de compras en línea es un método más seguro en comparación con la compra tradicional en tiendas físicas.
- Dentro de los factores económicos, los números macroeconómicos de Perú se han mantenido estables, tanto el nivel del crecimiento del PBI, así como la estabilidad del tipo de cambio, y a pesar de que los NSE A y B han disminuido en el último

año, el consumo interno ha crecido en un 1.1%, siendo identificados los NSE A y B como los de mayor ingreso.

- Dentro de los factores tecnológicos el nivel de penetración de los smartphones, las computadoras y el internet en los NSE A y B, manejan tasas superiores a 85%, lo cual es un factor muy positivo para el modelo de negocio a implementar.
- El crecimiento de la banca virtual que se ha venido dando desde el 2013, triplica su nivel de movimiento al 2018, asimismo, el usuario busca medios con certificados de seguridad para la realización de transacciones en línea.
- Al ser nuevos en el mercado, con este modelo de negocio, nuestro poder de negociación frente a los proveedores y clientes es bajo, el nivel de competencia actual es alta y las barreras de ingreso son bajas, en cualquier momento pueden ingresar tanto empresas nacionales o internacionales al mercado.
- Como principales oportunidades, hay un gran número de proveedores de diferentes categorías, interesados en participar en este modelo de negocio. Los NSE A y B, son los que más compran en línea. El crecimiento del mercado de producto de infantes está en aumento.
- Las principales amenazas que tenemos, es que no contamos con proveedores y mano de obra calificada para la implementación de la plataforma y la competencia de la compra en línea versus la compra tradicional, que aún sigue siendo la de mayor penetración en el mercado.
- Se tendrán estrategias diferenciadas por categorías de productos, en los productos de mayor rotación se propondrá una estrategia de costos, mientras que, para los productos de tickets de compra alta, la estrategia será de diferenciación en el servicio de atención y disponibilidad de stock de producto.
- La selección de proveedores de productos, es clave, por lo que se escogerán proveedores de marcas reconocidas y de experiencia en el mercado de infantes, buscando en los acuerdos comerciales, el aseguramiento de calidad y de stocks ofertados y la adhesión a las políticas de la plataforma, para dar un servicio óptimo al cliente comprador.
- Se realizará una selección de proveedores de soporte como socios estratégicos, que sean especializados, por ejemplo, Amazon web para el espacio en la nube, Culqui para la recaudación de fondos electrónicos y para el transporte, las empresas de reparto como Chasqui, Rappi o Globo.

CAPÍTULO IX PLAN DE MARKETING

En el siguiente capítulo, se presenta y desarrolla el plan de marketing, el mix de marketing y la propuesta de valor; como el modelo de negocio es un Marketplace, la estrategia está orientada al servicio donde se tomará en consideración las 8Ps, además del uso de herramientas de marketing digital, y la presentación del presupuesto correspondiente para la realización del plan a exponer.

9.1 Definición de objetivos

- Posicionamiento de parte de la marca “Ibaby”, para ser el medio de compra en línea de productos para infantes preferido por el público objetivo al cual nos dirigimos. Para lograr este objetivo, el Marketplace busca desarrollar una eficiente estrategia de nivel de servicio en todos sus procesos, eliminando los puntos de dolor del cliente, además del beneficio calidad-precio y gracias a esto se logre fidelizar a los usuarios frente a los competidores.
- Lograr la afiliación de más de 100 empresas del rubro de infantes para que pongan en vitrina sus productos y así, gracias a la exposición de productos de calidad, ser punto de atracción de los clientes y generador de tráfico para los afiliados, siendo socios estratégicos para el crecimiento de sus ingresos.
- Lograr en promedio, que el Marketplace realice 10 000 transacciones promedio de compra mensuales, lo que se traduce en un margen aproximado de S/. 200 000 soles promedio en el primer año.

9.2 Público Objetivo.

El público objetivo determinado es el siguiente:

- Hombres y/o mujeres entre el rango de edad de 25 y 44 años, pertenecientes a la generación millennial, nacidos entre el 1981 y 1985, y la generación X que son los nacidos entre 1960 y 1980.
- Usuarios de aplicaciones y dispositivos móviles.

- Usuarios que realicen compra en línea de productos y/o servicios, además de pagos en línea.
- Pertenecientes a los NSE A y B.

9.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor del Marketplace está dividida en dos enfoques, la primera dirigida a los clientes compradores y la segunda para los clientes proveedores.

9.3.1 Cliente comprador

La propuesta de valor está enfocada en brindar a los clientes compradores de productos para infantes un Marketplace especializado en línea, que brinde un catálogo de diferentes categorías y marcas de productos, que a su vez tenga una experiencia de compra ágil, práctica, moderna, con un medio eficiente y seguro de pago, y que la entrega sea en las condiciones de calidad y tiempo que lo requiera. Este Marketplace ingresará al mercado mediante una página web responsiva y un aplicativo para dispositivos móviles.

9.3.2 Cliente proveedor

Buscamos convertirnos en un socio estratégico para los clientes proveedores, que les brinde un canal de venta adicional, dar una mejor exposición de imágenes y detalle de especificaciones con respecto a sus productos, para dar mayor alcance a su mercado geográfico actual, además de aliviarles los altos costos de implementación de medios electrónicos para llegar a nuevos clientes, dar una mayor eficiencia de operaciones y servicio con el cliente comprador, todo esto estará en una plataforma tecnológica integrada con el aplicativo, que les permitirá monitorear mejor el comportamiento de sus ventas y el levantamiento de información de los clientes y del mercado.

9.4 Mix de Marketing

9.4.1 Estrategia de Producto

Se escogió como nombre de la plataforma “Ibaby”, el cual busca juntar los conceptos del comercio electrónico y el rubro de infantes y/o bebés, se buscó un juego de palabras sencillo y de fácil recordación, poniendo la palabra bebé en su traducción al inglés “baby” y adicionando la letra “I”, inicial del internet que ha sido el principal

motor de masificación del comercio electrónico; que al ser pronunciada juntas, crean un vocablo sencillo, de fácil recordación, directo al mercado al que nos dirigimos y que llame la atención del público objetivo. Cabe mencionar, que una de las opciones también fue “IbabyPeru”, pero se optó por retirar la palabra “Perú”, para que no fuera una barrera en el futuro si el modelo de negocio tenía escalabilidad en otros países.

Se presenta el siguiente logotipo:

Figura IX-1 Logotipo de la aplicación móvil y pagina web.



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, no hay un Marketplace especializado en el rubro de infantes posicionado, lo que si existen son marcas propias y tiendas por departamento que han desarrollado sus propios e-commerce y que comercializan sus marcas importadas, estas páginas brindan el proceso de compra de sus marcas y si se quiere comparar con otras marcas o líneas, se tiene que acceder a más de una página en el dispositivo móvil, por lo que es un punto de dolor para el cliente. Por esta razón definimos como estrategia de posicionamiento en la estratégica de promoción y difusión, el focalizarnos en ser el Marketplace especializado en el rubro de infantes en Lima; y basando la propuesta de valor, en la eliminación de los inconvenientes que tiene el cliente comprador como por ejemplo, la entrega personalizada sobre todo en horario y seguimiento de pedido en línea, que es un punto de alto valor según los focus group y encuestas realizadas, para esto, la estrategia de posicionamiento de marca también resaltará la mayor cantidad de funcionalidades y servicios complementarios con las que cuenta, en comparación con la competencia directa e indirecta.

Se buscará lanzar un producto mínimo viable, y en busca de la mejora del Marketplace, este tendrá actualizaciones periódicas de manera bimestral, que mejoran la funcionalidad y experiencia del cliente, las mejoras que se sumarían serían las siguientes:

- Programa de acumulación de puntos para los clientes por sus compras.

- Ranking del proveedor según la calidad de sus productos y el servicio.
- Códigos promocionales de descuento según festividades.
- Generación de contenido mediante blogs especializados de maternidad.
- Ranking de recomendaciones de productos más vendidos.

9.4.1.1 Cliente comprador.

Dar la facilidad al cliente comprador de comprar en línea en un Marketplace especializado en el rubro de infantes, donde tenga una posibilidad más amigable de comparar y seleccionar productos de diferentes categorías o marcas del rubro, teniendo el detalle tanto en imagen de calidad como especificación técnica, un medio seguro de pago que trabaje con todas las tarjetas y que permita el pago desde su dispositivo móvil, personalización y seguimiento de la entrega de su pedido, además del servicio de creación de lista de regalos y envío de invitaciones para los eventos como baby showers o cumpleaños, donde se busca evitar la repetición de obsequios y que la entrega sea consolidada o según la solicitud del cliente.

El Marketplace contará con un sistema de recomendación por ubicación gracias a la geolocalización, para la sugerencia y envío de promociones según su comportamiento de compras y de vistas en la web, se usará la herramienta del machine learning y el uso de big data para la explotación de la información.

Ibaby busca caracterizarse en el mercado de clientes compradores por lo siguiente:

- Facilidad de uso y manejo de filtros eficientes para la selección del producto.
- Práctico, se puede realizar la compra desde cualquier dispositivo móvil.
- Nivel de seguridad confiable.
- Integración con las redes sociales
- Diseño atractivo.

Tabla IX-1 Comparativo de atributos Ibaby vs Comercios de productos para infantes

Atributos	Ibaby	Tiendas por departamento	Marcas con e-commerce	Marcas sin e-commerce
Plataforma Web	✓	✓	✓	✓
Plataforma móvil (App)	✓	✓		
Geolocalización	✓	✓		
Registro con datos de redes sociales y correo	✓	✓	✓	✓
Tarjeta de débito o crédito como medio de pago	✓	✓	✓	
Seguimiento y notificación de pedido	✓			
Entrega de pedido personalizado	✓			
Información del proveedor	✓		✓	✓
Visualización de ofertas	✓	✓	✓	✓
Sistema de recomendación	✓	✓	✓	✓
Calificación del servicio de entrega	✓			
Campañas sociales	✓			
Envío de lista de invitados	✓			
Generación de listas de regalos	✓			
Carrito de compras	✓	✓	✓	
Pago por intermedio de pasarela de pagos	✓	✓	✓	
Generación de boleta electrónica	✓	✓	✓	
Atención post venta	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia

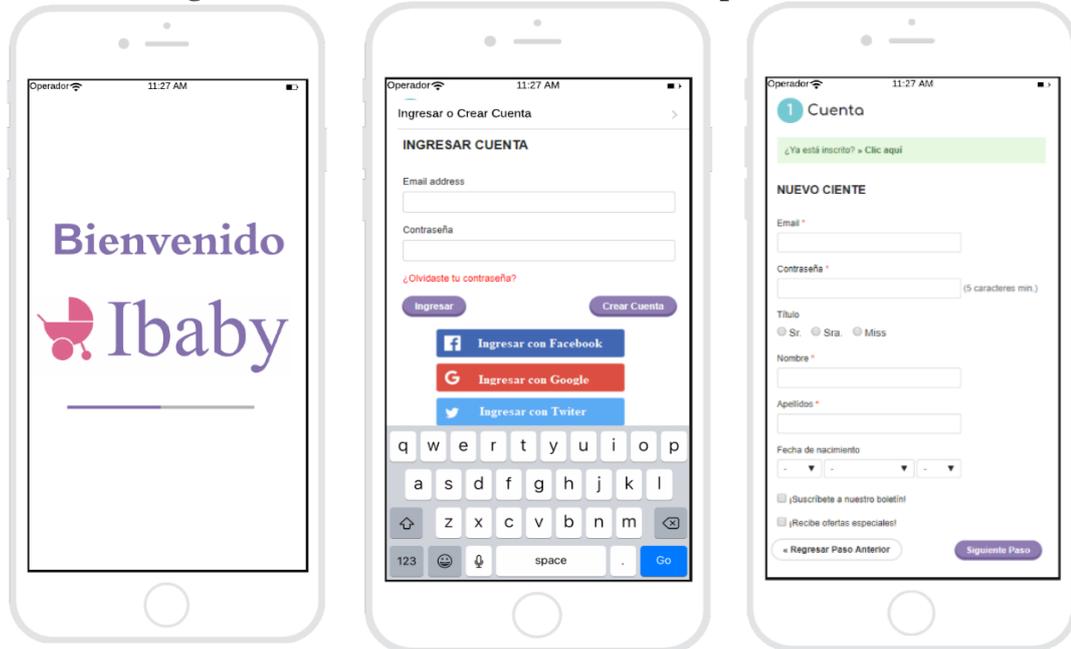
Herramientas utilizadas por el cliente comprador

Aplicación móvil

La Aplicación móvil estará disponible tanto en el Apple Store y Play Store de Android, debido que son las tiendas más importantes en el rubro de aplicativos móviles. La disponibilidad de espacio que debe disponer el usuario para la descarga, es de 25 Mb. El cliente comprador tiene 4 opciones para crear una cuenta:

- Otorgando permisos para leer datos de su cuenta de Facebook, Google o Twitter.
- Ingresando en crear cuenta, donde se le solicitará correo electrónico y contraseña, y algunos datos adicionales.

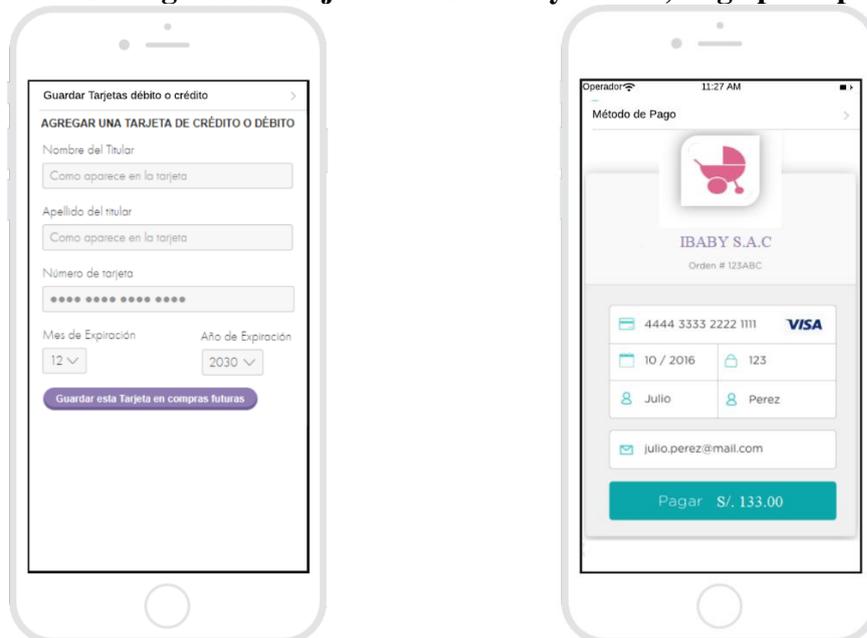
Figura IX-2 Creación de Cuenta en la aplicación móvil



Fuente: elaboración propia

Después de la creación de la cuenta, el cliente comprador podrá ingresar las tarjetas de crédito o débito de su preferencia (Visa, Mastercard, American Express o Diners Club), la pasarela de pagos se realizará con el proveedor CULQUI.

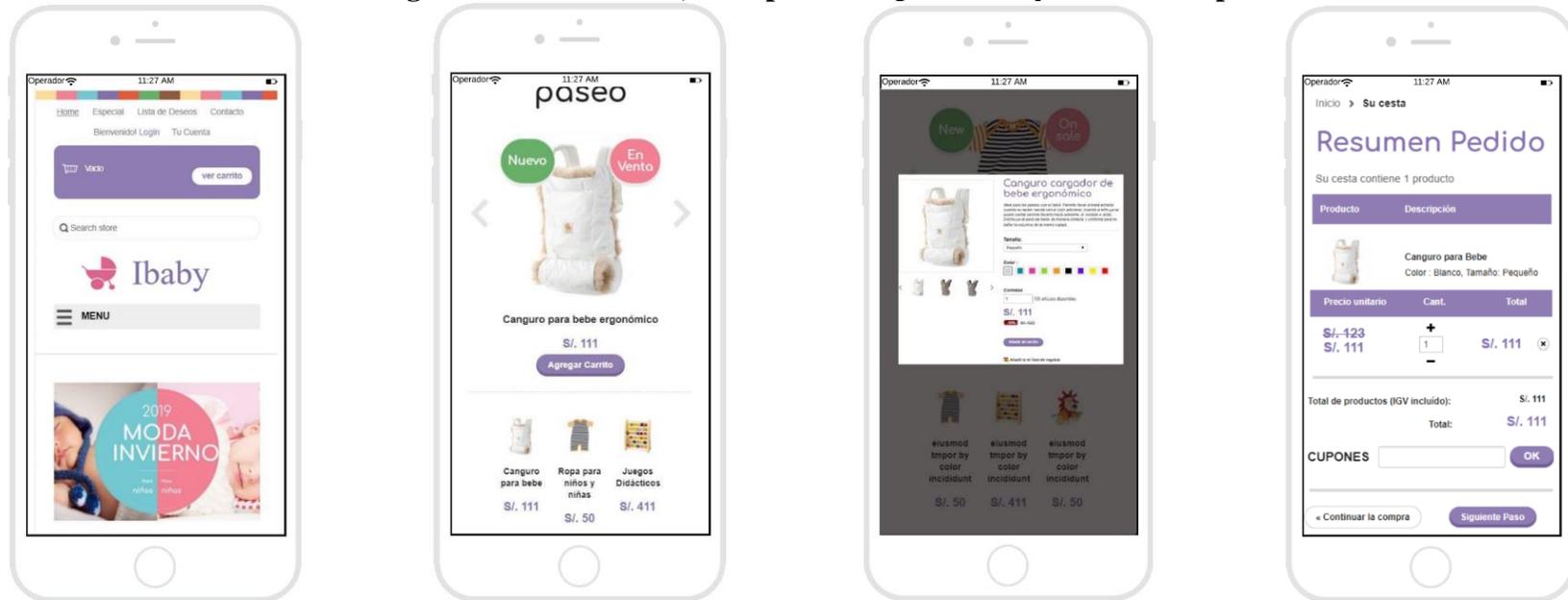
Figura IX-3 Ingreso de tarjetas de Crédito y Débito, Pago por Aplicación



Fuente: elaboración propia

La pantalla principal mostrará los productos para infantes en diferentes categorías, se usará el GPS del móvil para brindarle ofertas y/o promociones cerca de su posición a través de mensajes SMS. Tras la selección del producto, podrá realizar la vista previa del producto donde se detallan las características del producto , una vez convencido de la compra, seguidamente ingresará fecha y hora de entrega, así como también, el proveedor de delivery de su preferencia, luego procederá realizar el pago a través del aplicativo Ibaby, que contará con la seguridad que proporciona la empresa de pasarela de pagos CULQUI; después de realizar el pago por el producto, el sistema automáticamente enviará un correo electrónico con el detalle de su pedido, proveedor de delivery seleccionado, además de adjuntar el documento de venta electrónica, como también los números de contacto y el link de seguimiento del estado de su pedido. También, a través del aplicativo podrá colocar productos en la lista de deseos, esto ayudará a enviarle promociones personalizadas según esta lista a su correo electrónico. Asimismo, la plataforma permitirá enviar invitaciones por medio de correo electrónico para sus eventos infantiles a sus contactos, con la lista de regalos previamente elegido por él.

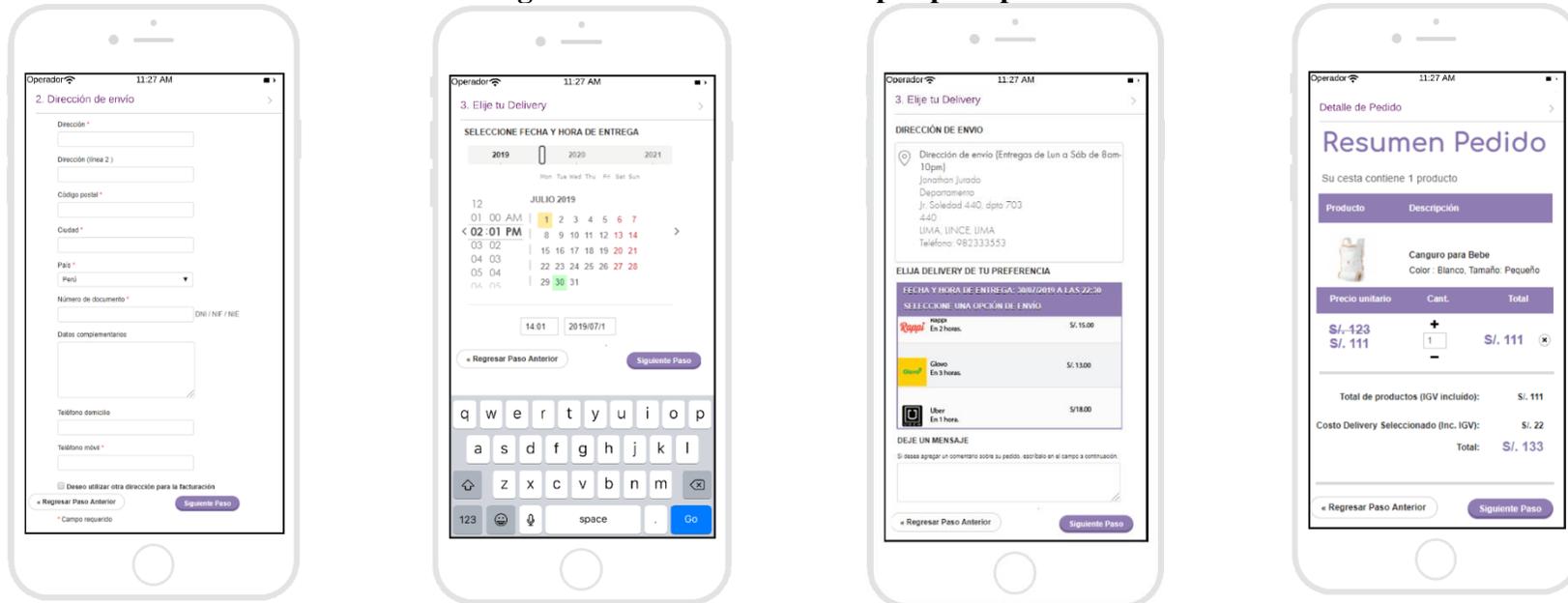
Figura IX-4 Selección, vista previa de productos y resumen de pedido



Fuente: elaboración propia

Para el proceso de compra se procederá a solicitar al cliente comprador, que cree una cuenta dentro de nuestro sistema o nos otorgue permisos de lectura a sus cuentas de Facebook, Google o Twitter, una vez realizado este registro o acceso, se procederá a solicitar dirección de envío, selección de fecha y hora de entrega como el delivery de su preferencia, posteriormente se realizará el pago.

Figura IX-5 Proceso de compra por aplicación móvil



Fuente: elaboración propia

Figura IX-6 Pasarela CULQUI, Estado de Pedido e invitaciones a evento infantil.



Fuente: elaboración propia

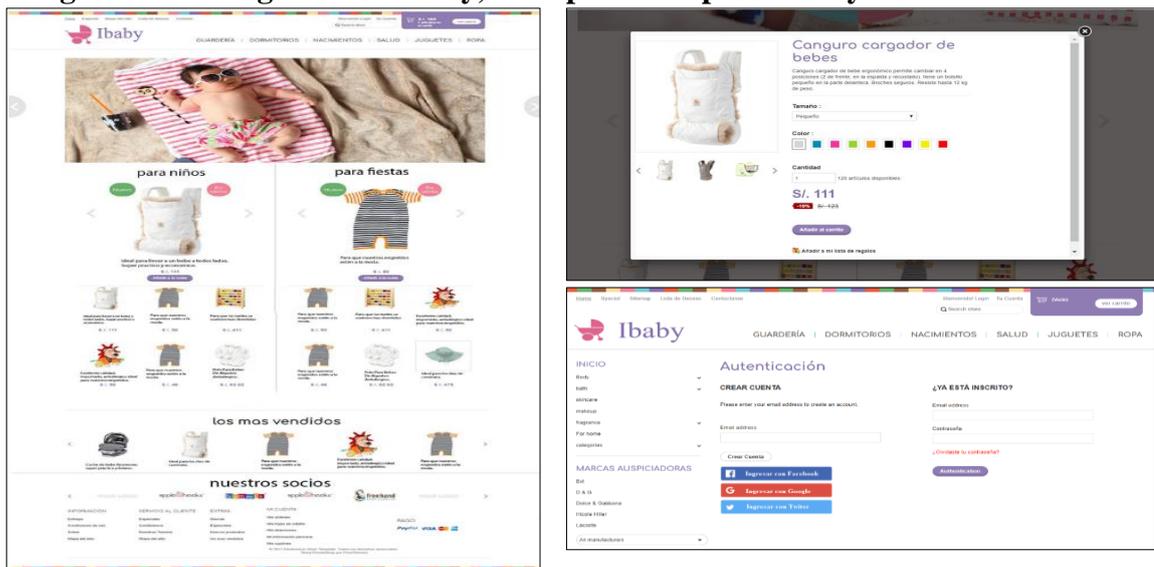
Página web

Por la página Web el usuario comprador tendrá las mismas opciones que tiene por aplicación, permitiéndole registrarse mediante 4 opciones:

- Otorgando permisos para leer datos de su cuenta de Facebook, Google o Twitter.
- Ingresando en crear cuenta, donde se le solicitará correo electrónico y contraseña, y algunos datos adicionales.

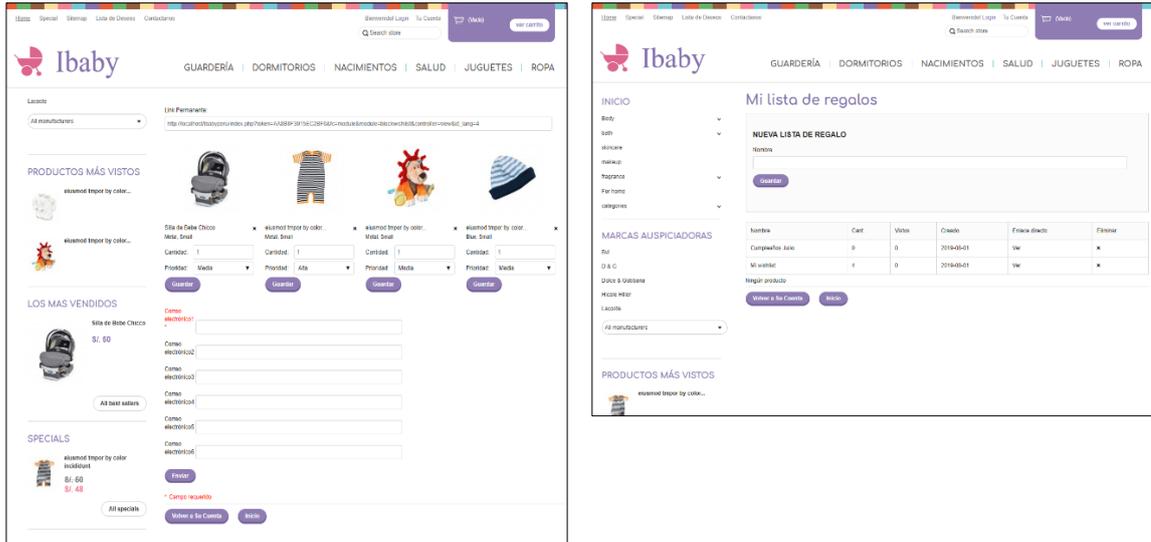
Nuestra página web, mostrará los productos para infantes en diferentes categorías, el cliente podrá realizar la vista previa del producto donde se detallan las características del producto, tendrá una vista previa de los productos cargados como el monto de la cuenta en el carrito de compras, posteriormente ingresará la fecha y hora de entrega como también el proveedor de delivery de su preferencia, finalmente, procederá a realizar el pago; luego, el sistema automáticamente enviará un correo electrónico con el detalle de su pedido, proveedor de delivery seleccionado, además de adjuntar el documento de venta electrónica, así como también, los números de contacto y el link de seguimiento del estado de su pedido. La página web permitirá colocar productos en la lista de deseos, también permitirá enviar invitaciones por medio de correo electrónico para sus eventos infantiles a sus invitados, con la lista de regalos previamente elegido por él.

Figura IX-7 Página Web Ibaby, vista previa de productos y creación de cuenta.



Fuente: elaboración propia

Figura IX-8 Lista de Regalos y envío de invitaciones a evento por página web.



Fuente: elaboración propia

9.4.1.2 Cliente proveedor.

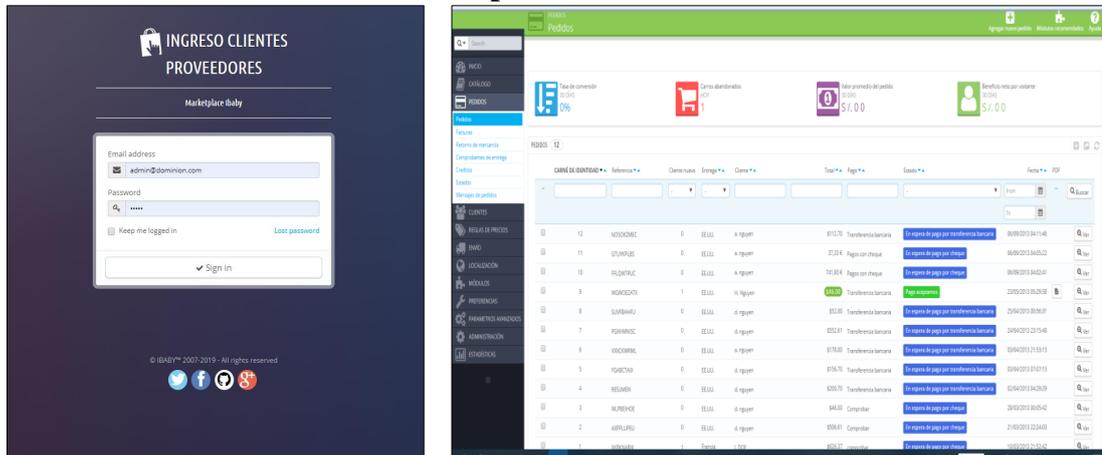
Buscamos captar empresas productoras y comercializadoras en el rubro de Creación de Cuenta en la aplicación móviles infantiles, que se vuelvan nuestros socios estratégicos y proporcionarles un nuevo canal de venta, nuevo medio virtual de posicionamiento y promoción de su marca, buscando darles un mayor alcance de mercado y eficiencia de procesos, lo que se traduce en el incremento de tráfico e ingresos por ventas en paralelo a su optimización de costos; adicionalmente, se les brindará información precisa de mercado sobre el comportamiento de su rotación de productos para que puedan tomar decisiones tácticas comerciales.

El Marketplace incluye para este tipo de cliente los siguientes servicios:

- Toma de fotografía profesional de los productos a exhibir en línea.
- Carga y actualización de catálogo de productos (precios, especificación técnica, imágenes).
- Proceso de reparto personalizado.
- Proceso de cobro y liquidación mensual de ventas.
- Manejo de medios mediante un community manager.
- Manejo de reclamos frente al cliente comprador.
- Información de comportamiento de pedidos.
- Indicadores generales del mercado.
- Maestro de clientes (base de datos).

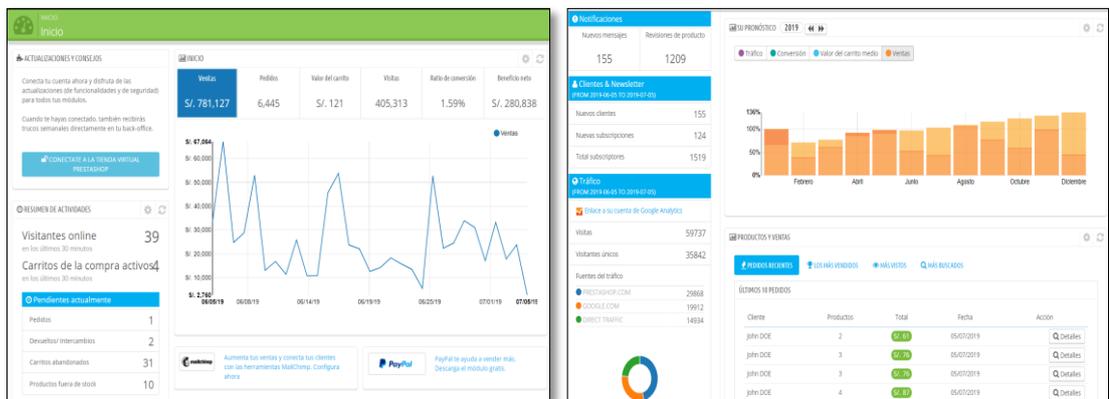
- Calificación de clientes compradores sobre la percepción de la calidad de sus productos.

Figura IX-9 Acceso clientes proveedores, pantalla principal de estado de pedidos.



Fuente: elaboración propia

Figura IX-10 Pantalla de Vista de Ventas Cliente Proveedor



Fuente: elaboración propia

9.4.2 Estrategia de Precio

En la estrategia precio se ha considerado un tipo de ingreso, el cual, es la comisión sobre la venta con los clientes proveedores, no se está considerando cobrar a los clientes compradores por uso de la plataforma ya que al ser nuevos y no conocidos lo que buscaremos es llegar a tener el máximo alcance posible y la mayor penetración de mercado con las descargas y visitas en la página web, y mediante las campañas de promoción, hacer que la página incremente el tráfico de compra; inicialmente, como

estrategia, se evaluará realizar una campaña promocional de vale de descuento por primera compra.

Cabe mencionar, que también se evaluará la comisión inicial a los clientes proveedores, podrá ser mucho menor al inicio por introducción del Marketplace al mercado, alineándose ésta, una vez transcurridos los seis primeros meses de tráfico de compra. Lo que se busca con esta promoción de ingreso a los clientes proveedores, es darles un incentivo y lograr mayor captación de afiliados al Marketplace.

Se procede a detallar el método de comisión para cada tipo de cliente:

9.4.2.1 Clientes compradores

La estrategia para la fijación para los clientes compradores, es la de valor percibido, lo que buscamos es que el cliente comprador perciba la propuesta de valor del modelo de negocio donde valore las funcionalidades de la página o aplicativo móvil para la simplificación de su compra de productos para infantes, lo que será comunicado por el mix de marketing, buscando además, el posicionamiento de la marca por ser nuevos en el mercado. (Holden, 2002)

El flete se calculará de acuerdo con el kilometraje, fecha y hora entrega del pedido y lista de proveedores de delivery para su elección. Para el establecimiento de la variable flete, se tomará como referencia los costos de envío de Marketplace multi categorías como Linio y Juntoz, los cuales en su tarifa de envío manejan 7.9 soles y 8.3 soles respectivamente por envío por cada tipo de producto, así como el tarifario motorizado de kilometraje de delivery.

9.4.2.2 Clientes proveedores

La estrategia de precio para el cliente proveedor será por competencia, a pesar de que no hay un Marketplace especializado en el rubro, se está tomando como referencia el dato de la empresa Linio que es Marketplace multi categorías, La comisión que se cobrará a los proveedores será en promedio de 10% al 15%, sobre el valor de la compra, cabe mencionar, que al manejar diferentes categorías de producto el descuento sobre el listado de precios de cada proveedor no es el mismo por lo que podría haber categorías que tengan mayor comisión. A diferencia de Linio que tiene un costo de comisión de

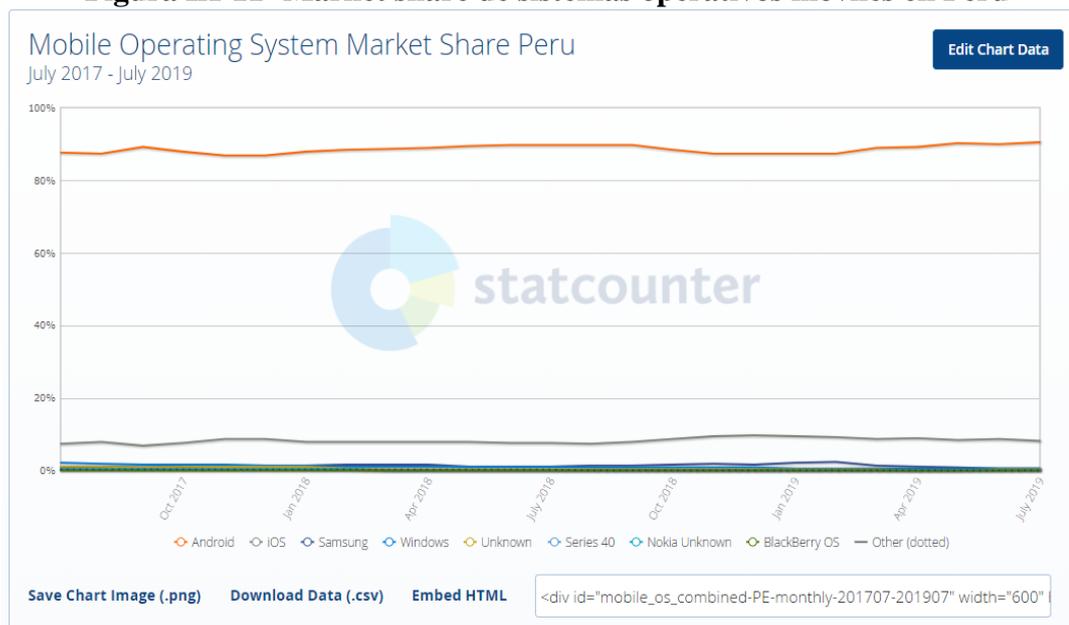
20% en promedio, con dicho costo tiene que soportar toda su operación logística y de marketing, Ibaby al no contar con costos fijos tan altos, podrá manejar la comisión promedio propuesta. (Kotler, 2017)

9.4.3 Estrategia de Plaza

9.4.3.1 Clientes compradores

La variable plaza o distribución, al ser un Marketplace en línea, busca llegar a la mayor cantidad de dispositivos, por lo que Ibaby para el aplicativo, trabajará con las plataformas Play Store del sistema operativo Android y App Store del sistema operativo IOS, siendo estas las líderes en el mercado y las que tienen el mayor alcance del mercado objetivo seleccionado según el siguiente cuadro en celulares Android tiene más del 87% de market share, mientras que IOS tiene un 8% de market share. (Statcounter, 2019)

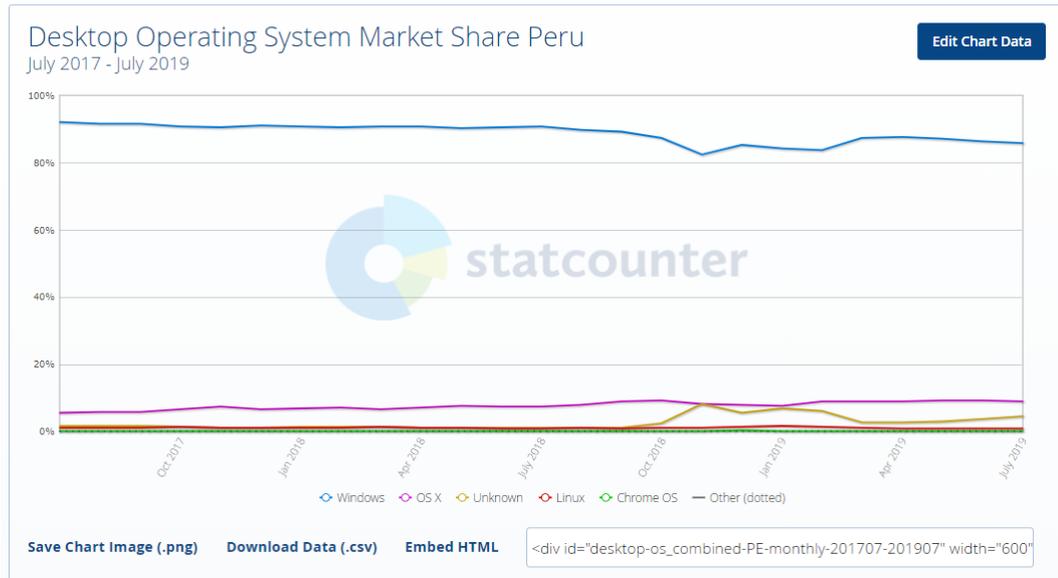
Figura IX-11 Market share de sistemas operativos móviles en Perú



Fuente: (Statcounter, 2019)

A su vez, se desarrollará la página web, la cual trabajará en internet con el proveedor de hosting a seleccionar, logrando así el alcance a los dispositivos como desktops, laptops y tablets. En la siguiente gráfica, se muestra, que el sistema operativo mayor usado, con un 85% de market share, es el sistema operativo Windows.

Figura IX-12 Market share de sistemas operativos desktop en Perú



Fuente: (Statcounter, 2019)

9.4.3.2 Clientes proveedores

El canal establecido con el cliente proveedor, es la página web, donde el cliente tendrá una cuenta propia, en la que podrá ver la información referente a su marca y el comportamiento de venta de sus productos.

Tabla IX-2 Costos de dominio y hosting Ibaby.com.pe

Concepto	Descripción	Costo
Dominio www.Ibaby.com.pe	Nombre exclusivo y único que recibe un sitio web en internet.	S/. 300 anuales
Hosting	Espacio virtual donde se aloja el sitio web, para que sea visible en internet.	S/. 4200 aproximadamente en el año 1

Elaboración propia.

9.4.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción está alineada con los objetivos principales del plan de marketing, se tienen dos estrategias diferenciadas según el tipo de cliente al que nos dirigimos, pero como elementos primordiales, el de dar a conocer la plataforma, fidelización y mantenimiento de ambos tipos de clientes e incremento de la usabilidad para el caso de los clientes compradores.

9.4.4.1 Clientes compradores

Para los clientes compradores se siguen las siguientes estrategias:

- Dar a conocer la plataforma Ibaby, se busca que el mercado objetivo llegue a conocer el Marketplace llamado Ibaby y que pueda ser reconocido por ser especializado en el rubro de infantes y/o bebés, además de difundir el concepto y funcionalidades del modelo mediante los medios en línea, como los buscadores y redes sociales, para este caso Facebook, Instagram y Pinterest.
- También se desarrollará una estrategia de posicionamiento orgánico en la web mediante el SEO (Search Engine Optimization), que viene a ser la optimización y posicionamiento de “motores de búsqueda”, la cual mejorará la visibilidad del Marketplace en Internet, en los buscadores como Google, en el listado de posición no pagadas.

Los elementos que se configurarán, analizarán y optimizarán son:

- Restructuración de URLs.
- Redireccionamiento 301.
- Landing pages.
- Advanced keywords research.
- Configuraciones avanzadas de analytics.
- Google maps.
- Google webmaster tools.
- Bing webmaster.
- Sitemap.xml.
- Tobots.txt avanzado.
- Meta etiquetas avanzadas.
- Headers.
- Atributos de imágenes.
- Redireccionamiento www.
- Validación w3c.
- Estrategia de contenido.

Asimismo, se realizará un mantenimiento para acelerar el posicionamiento mediante las siguientes actividades:

- Registro en directorios.
- Distribución de contenido.
- Adquisiciones de enlaces al sitio.

- Monitoreo del tiempo de registro.
- Conjuntamente a esta primera estrategia, se desarrollará una campaña SEM (Search Engine Marketing), que se usa para describir acciones de búsqueda de pago, por ejemplo, en Google AdWords, usando las diferentes herramientas como la adquisición de palabras claves (keywords), salida de anuncios de texto y campañas, los anuncios se activan cuando las palabras coinciden. Con esta estrategia, se logrará el posicionamiento en los mejores buscadores. Así, la promoción de la página web estará basada en la estrategia PPC (pago por clic), mediante motores de búsqueda para aparecer sobre los resultados orgánicos. Por lo tanto, la página web será el destino de los usuarios que hagan clic en los anuncios.

La campaña SEM, se configurará de la siguiente manera:

- Se estructurará los diferentes grupos de anuncios que conformarán la campaña AdWords.
- Se distribuirán los keywords seleccionados con la finalidad de obtener mejores resultados.

Los Keywords para Ibaby, se muestran en el anexo 12.

- La gestión de medios estará a cargo de un Community Manager, el cual se encargará de la generación de contenidos atractivos que vayan dirigidos a la población objetiva, y en primer nivel, la atención de las buenas relaciones con los seguidores y las manifestaciones de los clientes en los diversas redes o medios para realizar una correcta resolución y atención de casos que afecten la reputación del Marketplace.
- Acciones adicionales a las ya mencionadas, será convocar a madres influencers, las cuales tengan presencia en las redes y permitan transmitir las bondades y funcionalidades de Ibaby y también convocar a madres blogueras con quienes podamos realizar las mismas acciones de difusión. Adicionalmente, participaremos en ferias especializadas de productos para infantes donde podamos difundir el modelo.
- Fidelización del cliente comprador, buscando sobrepasar el nivel de expectativa y experiencia de los clientes en el uso del Marketplace, enfocados a que las funcionalidades alivien los puntos de dolor de los clientes, además del sistema de acumulación de puntos por ser cliente frecuente, promociones por compra de

referidos y campañas, y ofertas según evento u ocasión de compra. Así mismo, habrá un área de servicio post venta, con una mesa de ayuda para cualquier tipo de inconveniente con su compra.

- Incremento de la usabilidad del Marketplace, se busca incentivar el uso del Marketplace Ibaby, para lo cual realizaremos campañas de mailing a los usuarios que deseen realizar sus eventos con la plataforma, por ejemplo, babyshower (lista de invitados y obsequios). Uso de publicidad personalizada en aplicativos y redes según preferencia de compra por parte del cliente comprador.

A continuación, se muestra el presupuesto del gasto comercial:

Tabla IX-3 Gastos comerciales

Gasto Comercial	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Plataforma	S/. 50.000	-				
Redes sociales		S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000	S/. 2.000
Mailing + SMS		S/. 5.600	S/. 5.600	S/. 5.600	S/. 5.600	S/. 5.600
SEO		S/. 10.200	S/. 12.240	S/. 12.240	S/. 12.240	S/. 12.240
SEM		S/. 10.200	S/. 8.160	S/. 8.160	S/. 8.160	S/. 8.160
Madres Influencers		S/. 20.400	S/. 20.400	S/. 20.400	S/. 20.400	S/. 20.400
Folletería		S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000
TOTAL	S/. 50.000	S/. 52.400	S/. 52.400	S/. 52.400	S/. 52.400	S/. 52.400

Fuente: Elaboración propia

9.4.4.2 Clientes proveedores

Para los clientes proveedores se siguen las siguientes estrategias:

- Dar a conocer la plataforma Ibaby a los clientes proveedores mediante la venta personal o directa, la cual será con la realización de reuniones programadas, cuyo propósito es dar a conocer el uso y funcionalidades del Marketplace, así como las mejoras que tendría en sus operaciones, se tomarán en consideración los siguientes puntos: reunión agendada según cronograma, presentación de demo del Marketplace Ibaby para mostrar la funcionalidad de su uso, tener el brochure con los datos más relevantes del producto y de la empresa, explicar tanto el proceso y

los beneficios operacionales y de promoción publicitaria que tendrá el cliente con el ingreso al mercado digital a través del Marketplace, así como también, conocer su proceso de trabajo para el enlace de las operaciones y coordinación con la plataforma. Como estrategia de posicionamiento, se busca que el cliente proveedor llegue a conocer que el uso de este canal adicional de venta tendrá un impacto positivo en sus operaciones descargando las mismas, generándole un mayor alcance de mercado geográfico, mejora del tráfico y rotación de productos y poder contar con información clara del comportamiento de sus ventas.

- Fidelización y mantenimiento del cliente proveedor, lo que se busca y se evaluará para captar y mantener a este tipo de cliente, es dar un descuento de 2% en los primeros seis meses sobre lo negociado previamente sobre sus listas de precios; adicionalmente, se le dará capacitación en el manejo de la plataforma para la interpretación de la información gratuita sobre el comportamiento de sus ventas y los reportes generales del comportamiento del mercado. A su vez, brindarle el soporte mediante una mesa de ayuda que resuelva las incidencias que puedan presentarse en la exposición y nivel de servicio de la plataforma. Desde el área comercial se realizarán visitas periódicas para trabajar las ofertas, sales o campañas.

A continuación, el listado propuesto de posibles clientes proveedores:

Tabla IX-4 Clientes proveedores propuestos

Ropa	Ropa	Accesorios	Otros
Meylin	Comercial DTodo	Bossa Meninas	Calzado Bibi
Oslo	Pambi E.I.R.L.	Ximena Scrap S.A.C.	Dist. y Rep. RTS S.A.C.
Baby Model	Punto Bebe	Clémentine & Bastièn	Juguetería Flore & Renner
Baby Pima	Ñañitas Baby	Maternelle	Juguetería Brinca Naranja
Petite Fourmi	Pibebes	Medela	Play Juguetes
Hormiguita Bebe	Creaciones Cesítar	Baby Box	Crecer Jugando
Claudia Bebes & Niños	Carters	El Palacio de los Bebes	Juguetería Scorpio Group
Rikuri Perú S.A.C.	Sniff Perú	Little Bru Perú	Muyutoys
Alberto Rafael Soto S.A.C.	Hello Petit	Deco Wawa	El Arca de Noe
Flam Ryp S.A.C.	Urban Bebes	Corazón de León	Chiky Toys
Baboo	Babymodas	Domi & Sophie Store	Kiddis Baby & Kids Shoes
Kukuli	Potitos	Petit Tresor	Camikids
Baby Nanys	Modas Kayita	NNL Baby Store & Atelier	Little Design
Miguelito	Cicibet	Soft Peru	Hush Puppies Kids
Nunu	Baby Club Chic	Mundo Bebe	Baby Amoblamiento Infantil
Baby Cottons	Colibrí	Nana Luna	Casa Willy
Periquita	El Baúl De Antonia	Mamama	Juguetería Casa Ideas
Mamá Bebé	Nuá	Kids Design Store	Santa Beatriz
Baby Yubal	La Momy Boutique	La Casa de la Tata	Kunana
Bebelu	Baby Store	Ini Mini	Eco Wawa
Bambini	Anmar	Baby Chic Accesorios	Origin Toys
G De B	Kaprichitos	Wawas R US	Pañales de Tela Mami
Baby Valentina's	Rafaela Orellana	Baby Stroller	Afrodita y la hora del té
Babe Rú	Com.Postura Boutique	Baby Kits	Argentaria
Earth Tots Organic Cotton	Organic Cotton Fragance	Alo Bebe	Kiddy's House

Fuente: Elaboración propia

A continuación, los criterios o requisitos solicitados a los proveedores para la selección correspondiente:

- Ficha de inscripción debidamente llenada con datos generales de la empresa.
- Ficha RUC generado por la Sunat.
- Vigencia de poderes y copia de DNI de representante legal.
- Contrato debidamente aceptado por parte del proveedor y firmado por su representante legal según el anexo 8.
- Aceptación por parte del proveedor de las políticas de Ibaby las cuales están en el anexo 7 (reparto, devolución y garantía).
- Apertura de cuenta corriente o ahorros en moneda local en banco comercial nacional para los abonos según las liquidaciones mensuales de venta.

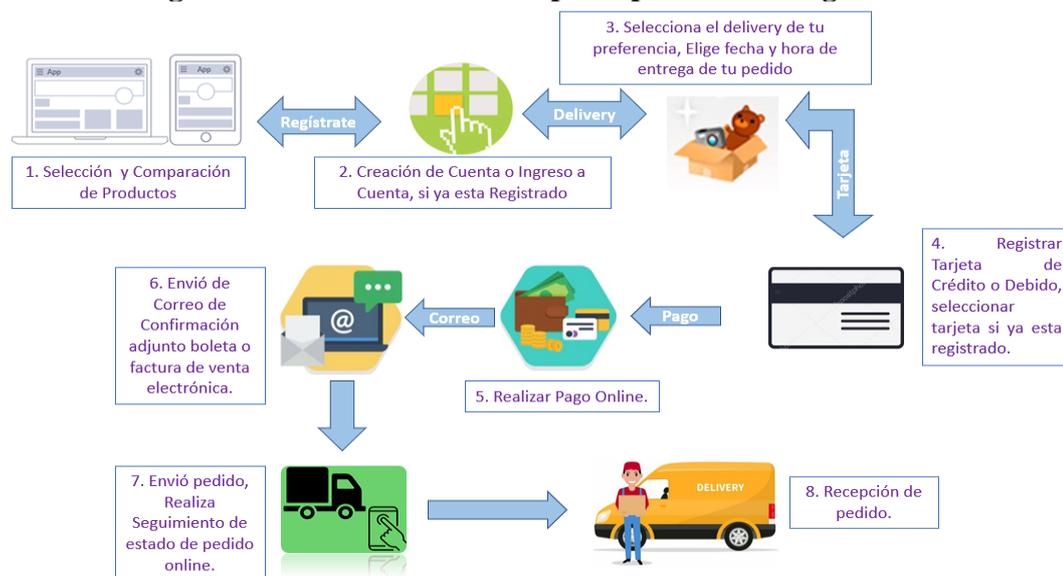
- Modalidad de pago mediante liquidación a 30 días sobre la venta de sus productos.
- Experiencia pertinente de un año en la producción o comercialización de productos en el mercado de infantes de preferencia en los NSE A y B.
- Evaluación de calidad de los productos, establecimiento de lista de precios para la negociación de márgenes.
- Capacidad potencial de surtido de productos mediante la separación del stock virtual, el cual será el mostrado en el Marketplace.
- Para las categorías ropa y juguetes, licencias vigentes de propiedad intelectual.

No se están solicitando estados financieros, ya que, por ser nuevos en el mercado, debemos brindar las mayores facilidades a nuestros posibles socios proveedores; en las entrevistas realizadas, pudimos verificar que, pocos son los proveedores que tienen de manera ordenada esta información, pero si consideramos que la evaluación de requisitos como: la calidad, precios definidos, aseguramiento de stocks, son claves para el buen funcionamiento del modelo de negocio. La ficha de inscripción de proveedores está presente en el anexo 13.

9.4.5 Estrategia de Procesos

9.4.5.1 Clientes Compradores.

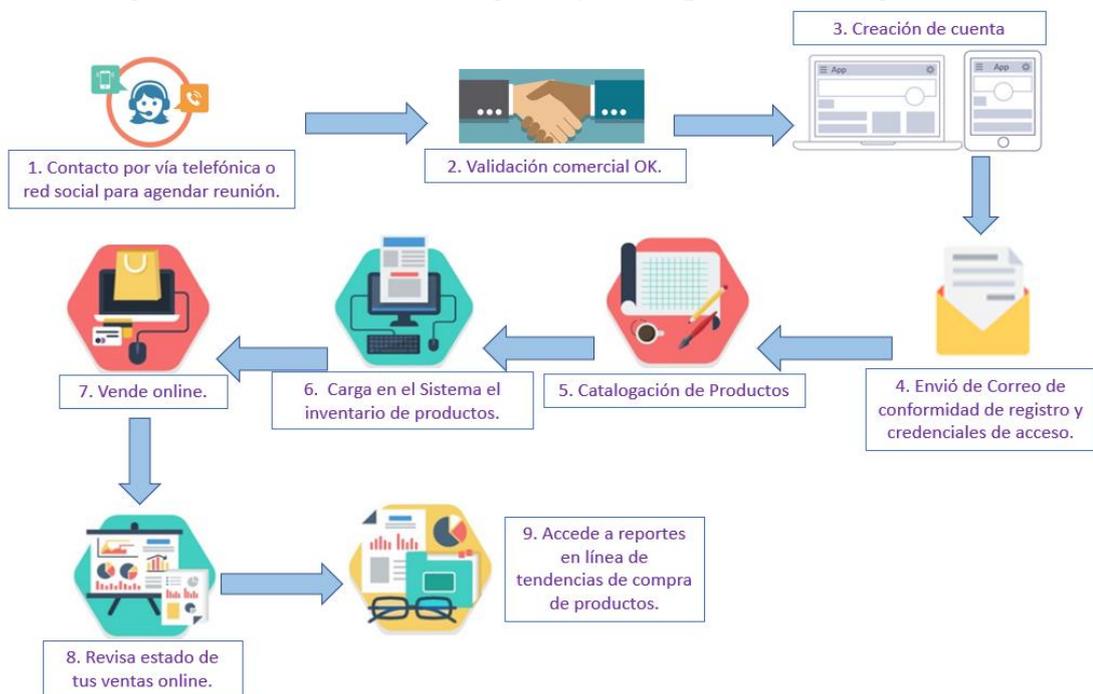
Figura IX-13 Proceso de Compra Aplicación o Pagina web.



Fuente: Elaboración propia

9.4.5.2 Clientes Proveedores

Figura IX-14 Proceso de Registro y Uso Aplicación o Pagina web.



Fuente: Elaboración propia

9.4.6 Estrategia de Personal

La gestión del talento humano en la empresa será de vital importancia, estará alineada con los pilares culturales de la organización. Para una eficaz entrega del servicio de la plataforma y la consiguiente satisfacción de los clientes, se realizarán las siguientes estrategias:

- Se mantendrá un clima laboral apropiado, orientado a los objetivos generales de la organización.
- La comunicación será efectiva y continua con el respectivo feedback, se definirán días para reuniones grupales e individuales. Se creará un aplicativo interno para que los equipos puedan comunicarse y realizar un seguimiento de sus labores, para que puedan compartir información y/o documentos, de esta manera podrán estar actualizados en todo momento.
- La capacitación será constante, con la finalidad de incrementar las habilidades y profesionalidad.

- Se darán reconocimientos para obtener el compromiso y retención de los colaboradores.
- Compromiso y apoyo de parte de los directivos.
- Para fomentar la confianza, se compartirán los resultados de manera transparente, lo que a su vez nos ayudará a medir lo que se está logrando.
- Se usarán herramientas de trabajo de uso fácil y colaborativas, que satisfagan las necesidades del equipo y optimicen las labores.
- Se fomentará la innovación de manera eficiente y exitosa mediante la aplicación de la herramienta “design thinking”, centrada en las personas (usuarios), con la finalidad de solucionar problemas para satisfacer sus necesidades.

9.4.7 Estrategia de Productividad

La estrategia de productividad busca medir si los servicios o promesa al cliente están llegando de manera correcta, es decir debe ser evaluada desde el punto de vista de ambos tipos de clientes.

- Para los clientes compradores, se obtendrán encuestas en línea del nivel de servicio y así poder levantar sugerencias, observaciones y aportes en la mejora del servicio.
- Para los clientes proveedores, se les realizará un seguimiento mediante visitas periódicas, donde se puedan mostrar los resultados y levantar un indicador del servicio con la plataforma, en los servicios directamente relacionados con ellos.
- Para los clientes proveedores, se realizará la evaluación de los resultados de operación: ventas, rotación de sus productos, promedio de ticket de compra, número de personas que realizaron compras, número de personas que visualizaron sus productos y ratios de conversión, lo que nos permitirá evaluar la interacción del cliente consumidor con la página.

9.4.8 Estrategia de entorno físico o evidencia

El modelo de negocio al ser en línea cuenta con un entorno relacionado a la presentación de la plataforma web y aplicativo móvil, así como la eficiencia de la interacción con los clientes y el nivel de servicio, se destacan las siguientes características:

Página web y aplicativo móvil:

- Diseño moderno y atractivo.
- Flexible, responsivo y escalable.
- Interfaz amigable e intuitiva.
- Orientado a estándares, esto hace que la plataforma se pueda comunicar con cualquier plataforma que cumpla los estándares de SOAP (Simple Object Access Protocol) 1.1, 1.2 y REST (Representational State Transfer).
- Nivel de performance al trabajar con servidores de nubes (Amazon Aws, Microsoft Azure, etc.), nos brindara una infraestructura de flexibilidad en el crecimiento de transacciones brindándole a nuestros clientes la rapidez de respuesta que requieren, esto evitara que la página se cuelgue o tengo bajo nivel de rapidez en la respuesta.
- Plataforma de uso coherente eliminando los reprocesos.

9.5 Conclusiones

- El plan de marketing tiene como objetivo principal, el posicionamiento de la marca Ibaby dentro del público objetivo comprador, para lo cual, el aplicativo y la página web deben estar integrados con las redes sociales y motores de búsqueda, mediante las cuales, se desarrollará la campaña de marketing digital, ya que la naturaleza del negocio está basada en tecnología móvil, y es por este medio identificado que podremos comunicar, dar sugerencia y reafirmar las funcionalidades, como: el fácil uso de la plataforma, un nivel de seguridad confiable, un reparto eficiente, una buena relación calidad-precio, que son algunas de las funcionalidades con las que se cuenta.
- La afiliación de la cartera de proveedores es clave para el desarrollo del modelo de negocio, ya que uno de los pilares para el éxito del modelo, es tener productos de calidad que generen tráfico, con la finalidad de que la plataforma sea atractiva para el cliente comprador; para esto, la campaña de posicionamiento buscará, a través de reuniones de venta directa con el equipo comercial, mostrar las funcionalidades y generar el convencimiento del mismo, para que apueste por este canal adicional de venta. Al ser nuevos en el mercado, lo que se busca es brindar un producto basado en la simplificación de operaciones internas para el proveedor y de mayor alcance de exposición de sus productos al que tiene actualmente.

- Para poder llegar al número de transacciones estimada, debemos ir por los canales de mayor difusión, al ser un modelo que usa dispositivos móviles, estamos definiendo, que los mejores canales, son a través de las plataformas APP store (IOS) y Play store (Android). La descarga del aplicativo no le generará costo alguno al cliente comprador y para lograr el ticket de compra esperado mediante la variable precio, se negociarán las listas de precios preferentes por categorías, ya que se han podido identificar estrategias diferenciadas por línea de producto, por ocasión y evento de compra.

CAPÍTULO X PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se detalla, en primer lugar, las funcionalidades técnicas y funcionales del Marketplace, describiendo la arquitectura tecnológica. Se describirá la plataforma web para clientes usuarios y proveedores, como el aplicativo móvil para clientes usuarios y la gestión de proveedores tecnológicos; luego, se describirá la cadena de valor donde identificamos las actividades claves del negocio; seguidamente, se describirán los puntos relacionados a recursos humanos que componen nuestra estructura organizacional y finalmente se revisarán los puntos relacionados a los trámites legales y actividades necesarias para realizar la constitución y apertura de las oficinas de nuestra empresa.

10.1 Descripción Funcional y Técnica del Marketplace

El desarrollo y la implementación de la plataforma web y aplicativo móvil, serán desarrollados internamente, este punto va de acuerdo con las entrevistas a consultores de startups (Anexo 2), estos desarrollos internos nos permitirán ser flexibles y escalables, debido a que el modelo de negocio irá mejorando a medida que capturemos las sugerencias y/u observaciones de nuestros clientes; también nos permitirá ser proactivos innovando constantemente y reactivos ante las ofertas y demandas del mercado.

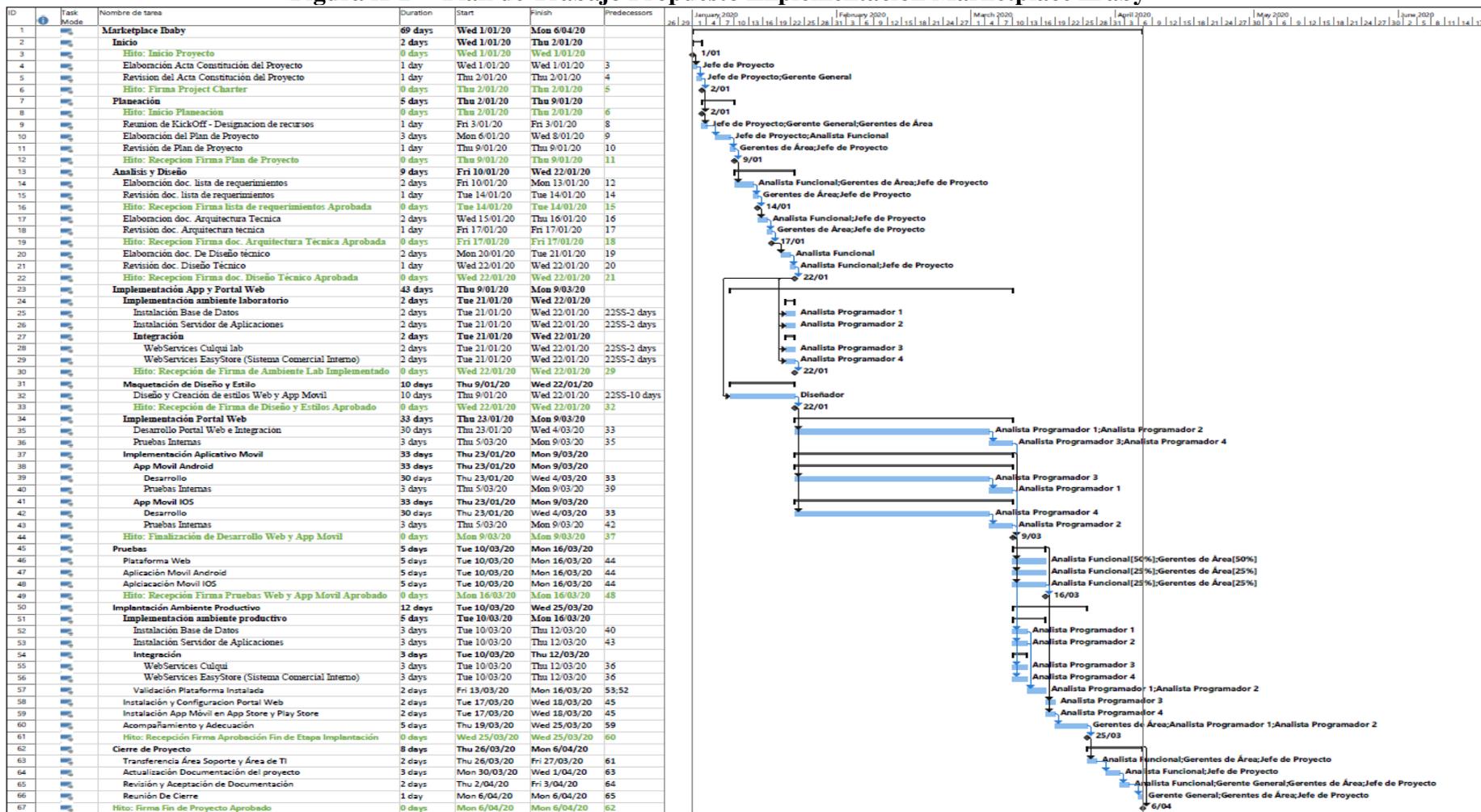
Para realizar el análisis, desarrollo e implementación de la plataforma Ibaby, se necesitará un equipo conformado por un Jefe de Proyecto, un Analista Funcional, 2 desarrolladores de plataformas web, un diseñador y finalmente dos desarrolladores de aplicaciones móviles. El equipo tendrá el siguiente plan de trabajo propuesto.

Tabla X-1 Plan de Trabajo, Costo de Aplicativo Móvil y Página Web Ibaby

Fases del Proyecto	Duración Dias	Recursos	Meses	Sueldo	Total
Inicio	2	Jefe de Proyecto	3.25	S/ 4,000.00	S/ 13,000.00
Planeación	5	Analista Funcional	3.25	S/ 3,500.00	S/ 11,375.00
Análisis y Diseño	9	Analista Programador 1	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Implementación App y Portal Web	43	Analista Programador 2	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Pruebas	5	Analista Programador 3	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Implantación Ambiente Productivo	12	Analista Programador 4	2	S/ 3,000.00	S/ 6,000.00
Cierre de Proyecto	8	Diseñador	0.5	S/ 2,000.00	S/ 1,000.00
Duración Total Proyecto Dias:	69	Total:			S/ 49,375.00

Fuente: Elaboración propia

Figura X-1 Plan de Trabajo Propuesto Implementación Marketplace IBaby



Fuente: Elaboración propia

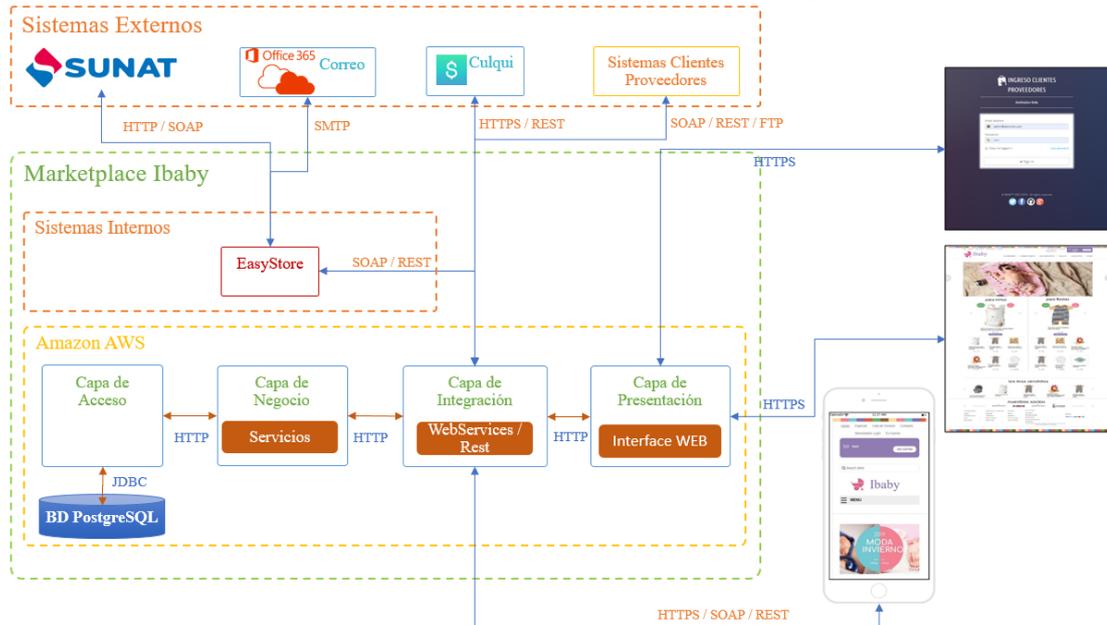
Breve descripción de las principales fases del proyecto:

1. **Inicio:** Se establecen los objetivos, alcance, recursos (incluidos perfiles), stakeholders del proyecto, se presenta el acta de constitución del proyecto.
2. **Planeación:** Establece la planificación del proyecto, cantidad de recursos, en esta fase se aprueba la línea base del proyecto.
3. **Análisis y Diseño:** Preparación funcional y técnica del proyecto.
4. **Implementación:** Incluye los desarrollos de la plataforma web y aplicativo móvil.
5. **Pruebas:** Fase de pruebas del portal web y app móvil con integración a la pasarela de pagos CULQUI y conectividad con el Sistema Comercial EasyStore (Sistema interno).
6. **Implantación:** Puesta a producción plataforma web y aplicativo móvil, incluye acompañamiento técnico.
7. **Cierre del Proyecto:** Se realiza los entrenamientos a los equipos de soporte y TI, finalmente se procede a la reunión de cierre.

10.1.1 Arquitectura Tecnológica iBaby

A continuación, se describe la arquitectura tecnológica de la plataforma iBaby con sus respectivas integraciones a sistemas externos como CULQUI, sistemas de clientes proveedores, servidor de correo y sistemas internos como el sistema comercial EasyStore.

Figura X-2 Arquitectura Tecnológica Marketplace IBaby



Fuente: Elaboración propia

Para realizar las integraciones de pago electrónico (CULQUI) y emisión de factura o boleta electrónica (SUNAT) se procederá a adquirir los siguientes certificados:

- Según resolución SBS N° 6523-2013, artículo 18 - Medidas en materia de seguridad de la información, menciona que se debe implementar mecanismos de cifrado para la transmisión de los datos del usuario en redes públicas. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2013), para cumplir con esta norma contaremos con la adquisición de un certificado TLS (Transport Layer Security), esto nos permitirá usar el estándar HTTPS, con el fin de cumplir con la norma PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standards) para realizar los cobros dentro de nuestro portal web y aplicativo móvil.
- Para emisión de las facturas o boletas electrónicas se adquirirá un certificado digital que nos permitirá tener la integridad, seguridad para las transacciones electrónicas, este certificado es utilizado para firmar digitalmente los comprobantes de pago electrónicos. (SUNAT, 2019)

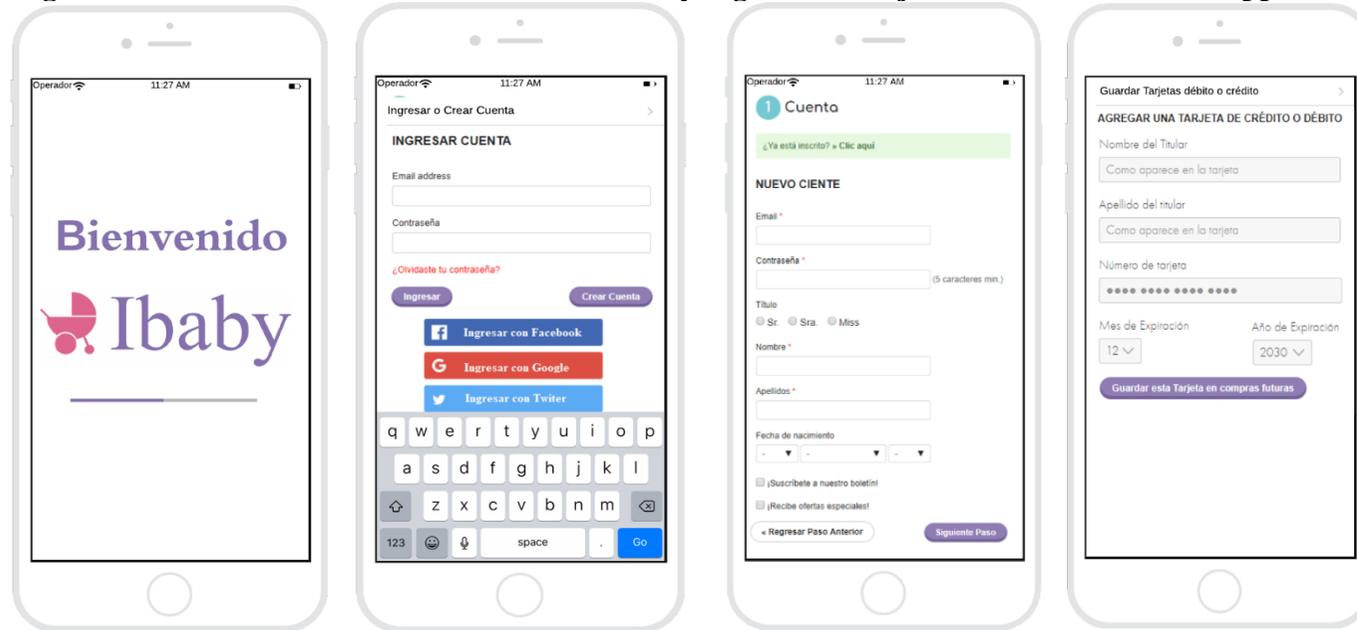
La plataforma Ibaby pondrá a disposición de nuestros clientes proveedores interfaces webServices y Rest para que puedan interactuar con sus sistemas propios con nuestra plataforma Ibaby y pueda visualizar los pedidos y emitir las guías de remisión.

A continuación, se describirán las principales funcionalidades de la plataforma web para los clientes usuarios y proveedores como el aplicativo móvil para clientes usuarios.

10.1.2 Aplicación Móvil para Clientes Usuarios

El cliente usuario que cuente con teléfono móvil con sistemas operativos Android o IOS, podrá acceder a nuestra plataforma Ibaby a través de las plataformas de descarga de aplicaciones Play Store o App Store, el aplicativo móvil requiere de un espacio de 25 MB para la descarga. Una vez instalado, podrá realizar las búsquedas de productos para infantes de 0 a 4 años, donde podrá crear una cuenta para acceder a ofertas y promociones que llegaran a su correo electrónico y redes sociales, ingresar su tarjeta de crédito o débito, con el fin de no ingresar su tarjeta cada vez que realice una adquisición, acortando el proceso de compra, contará con 4 opciones para crear una cuenta, una ingresado sus datos dentro de nuestra plataforma, y las otras tres otorgando permisos para leer sus datos desde Facebook, Google y Twitter.

Figura X-3 Creación de cuenta cliente usuario y registro de tarjeta de crédito o débito App Móvil

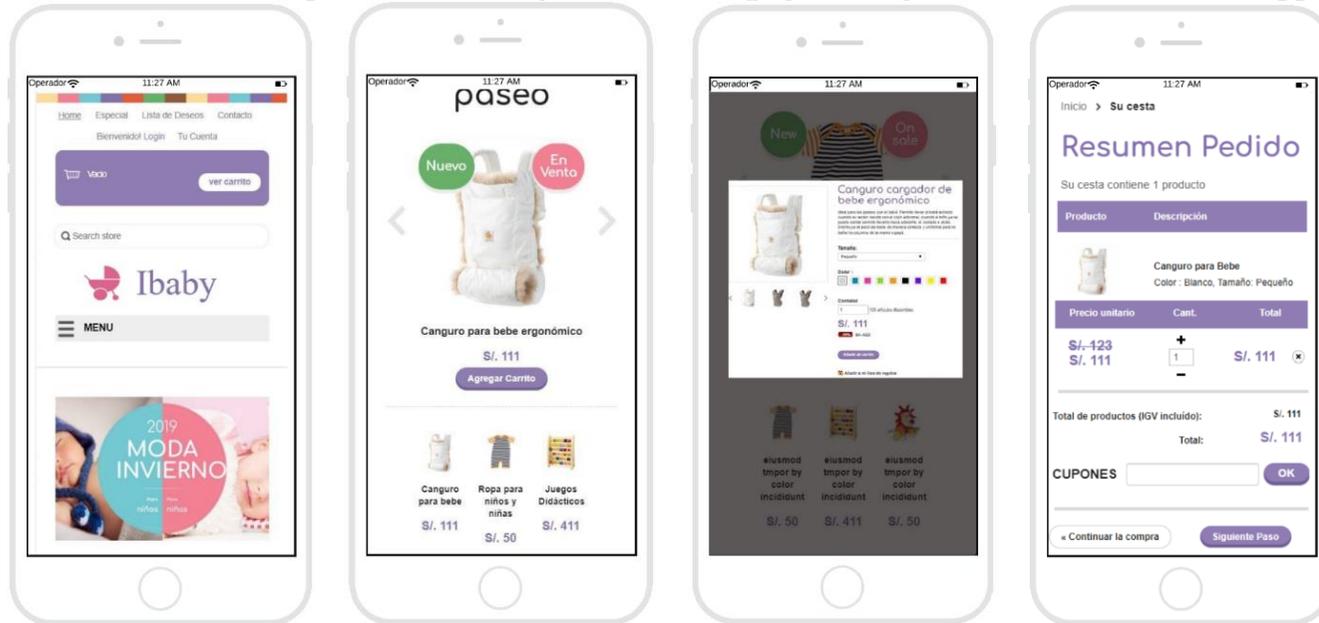


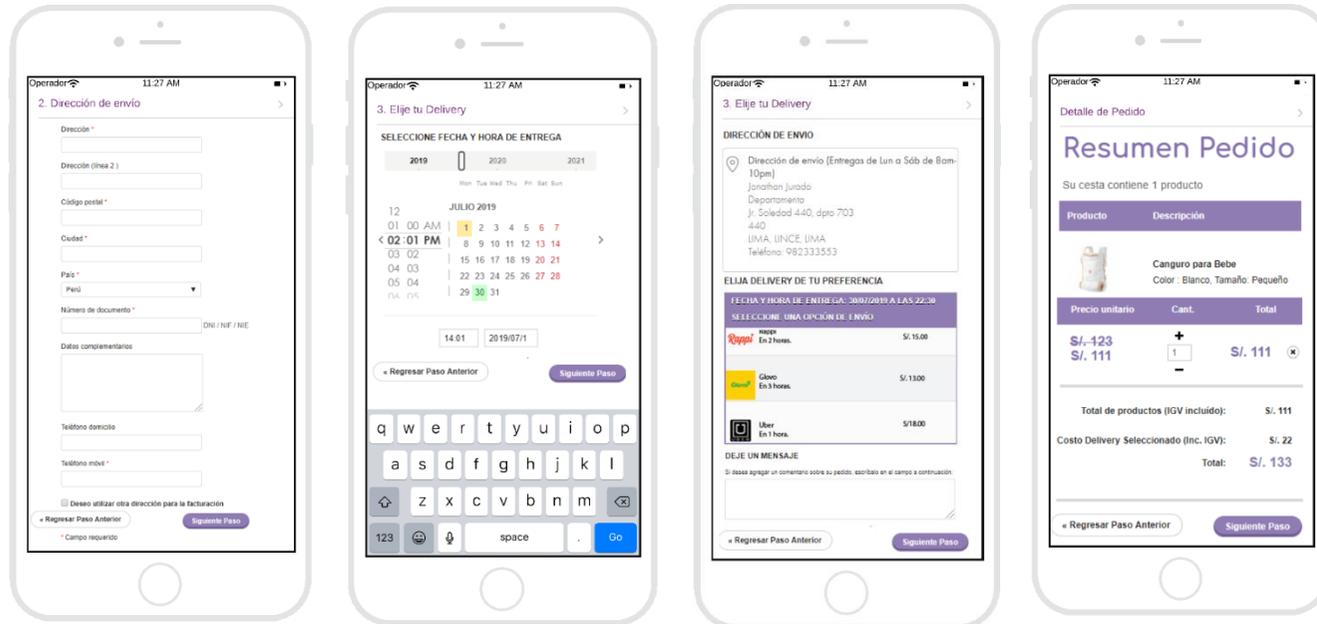
Fuente: Elaboración propia

El cliente usuario podrá visualizar nuestros productos a detalle acompañado con una breve descripción del producto seleccionado, a su vez, podrá adicionar varios productos al carrito de compras teniendo la flexibilidad de agregarlos o eliminarlos según su criterio, también podrá enviar productos a la lista de deseos esto nos ayudará a enviarle promociones y ofertas de los productos seleccionados en la lista. Con respecto al proceso de compra, el cliente usuario podrá visualizar el resumen de su pedido e ingresar el lugar fecha y hora de entrega de sus productos, así como el proveedor de delivery de su preferencia como se muestra en la Figura X-4.

Finalmente, podrá concretar el pago, a través de la pasarela de pagos CULQUI, posteriormente el cliente recibirá un correo electrónico con el detalle de su compra adjuntado al comprobante de pago electrónico como el link donde mostrará el estado de su pedido hasta su recepción del mismo. El cliente usuario también podrá crear sus eventos infantiles, seleccionar su lista de regalos y distribuir esta lista entre sus contactos a través de nuestro sistema invitándolos al evento y sugiriéndoles los regalos seleccionados en la lista, como se muestra en la Figura X-5.

Figura X-4 Selección de productos, fecha y hora de entrega y delivery del cliente usuario en el App Móvil





Fuente: Elaboración propia

Figura X-5 Proceso de pago, notificación de compra, estado de pedido del cliente y selección de contactos del cliente usuario en el App Móvil



Fuente: Elaboración propia

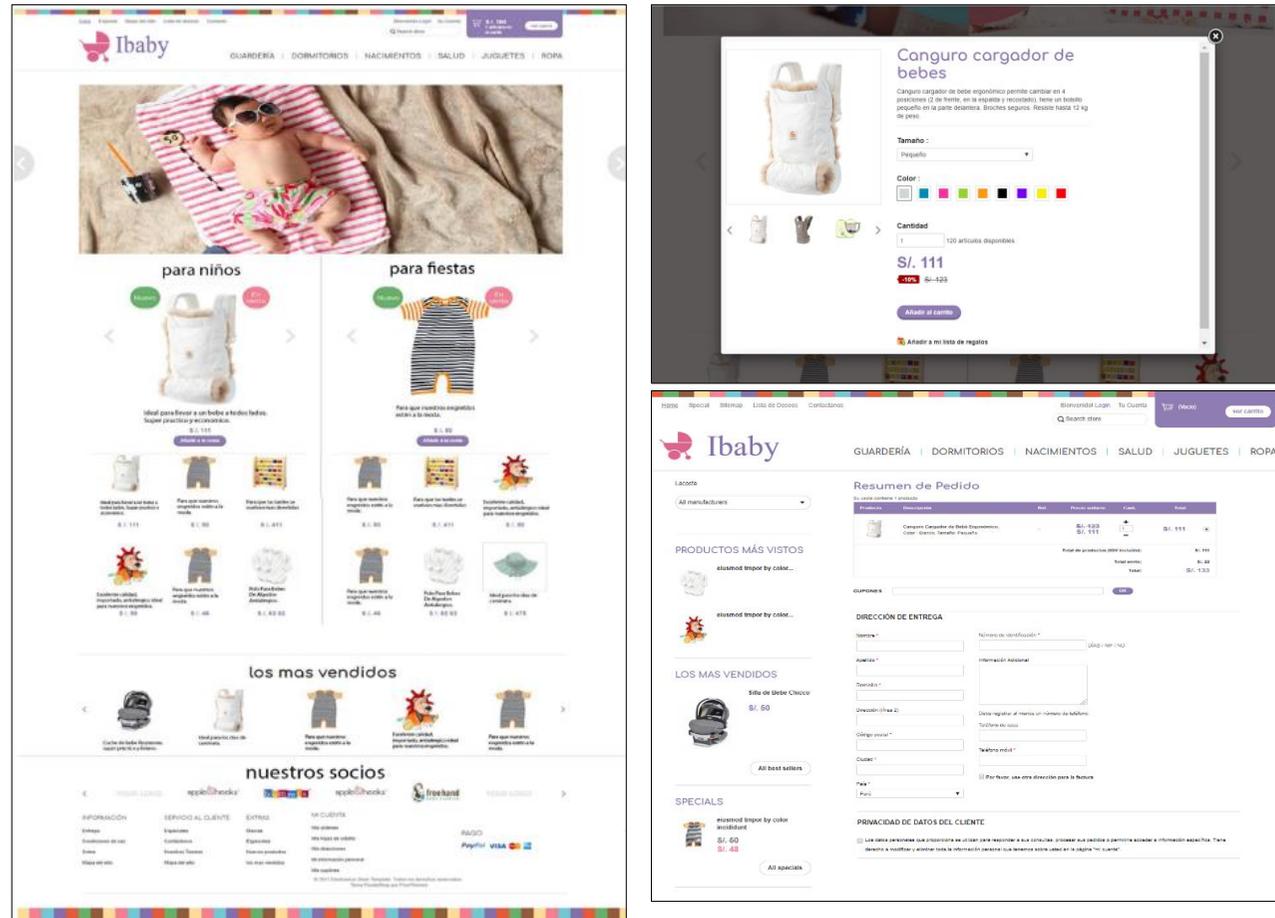
10.1.3 Plataforma Web Para Clientes Usuarios

La plataforma web Ibaby es del tipo responsiva, la cual permite adaptarse a diferentes formatos de tamaño de pantalla, el cliente podrá visualizar sin problema la carga de imágenes y las funcionalidades de la plataforma, el usuario tendrá cuatro formas de acceso, la primera a través de nuestra plataforma colocando su correo electrónico, datos personales y tarjeta de crédito o débito, las otras tres brindamos acceso de solo lectura a las cuentas de Facebook, Google o Twitter y luego ingresando los datos de tarjeta de crédito o débito.

El cliente usuario podrá visualizar los productos y ver el resumen de su pedido, donde se le solicitará la dirección de entrega, posteriormente se solicitará fecha y hora y el proveedor de delivery de su preferencia, 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, como el link de que muestra el estado de su pedido.

El cliente usuario también podrá realizar el envío de invitaciones y lista de regalos para su evento infantil, que le permitirá crear el evento e ingresar la lista de regalos y posteriormente se le solicitará los correos electrónicos de sus invitados para enviarles las invitaciones y la lista de regalos previamente seleccionado.

Figura X-6 Vista Completa Pagina Web, Resumen de pedido, creación de evento y listas de regalo con envío a invitados del cliente usuario



10.1.4 Plataforma Web Para Clientes Proveedores

La plataforma web, permitirá a los clientes proveedores registrados, ingresar con su usuario y contraseña, en la cual podrán visualizar las ventas realizadas de sus productos, proyección de ventas y los productos más vendidos como productos asociados, artículo más visto y estado de pedido, con el fin de entender el hábito de venta de sus clientes; así como también, podrá imprimir la guía de remisión para la entrega al motorizado de delivery y finalmente podrá ver los montos a pagarle por cada fecha pactada de pago.

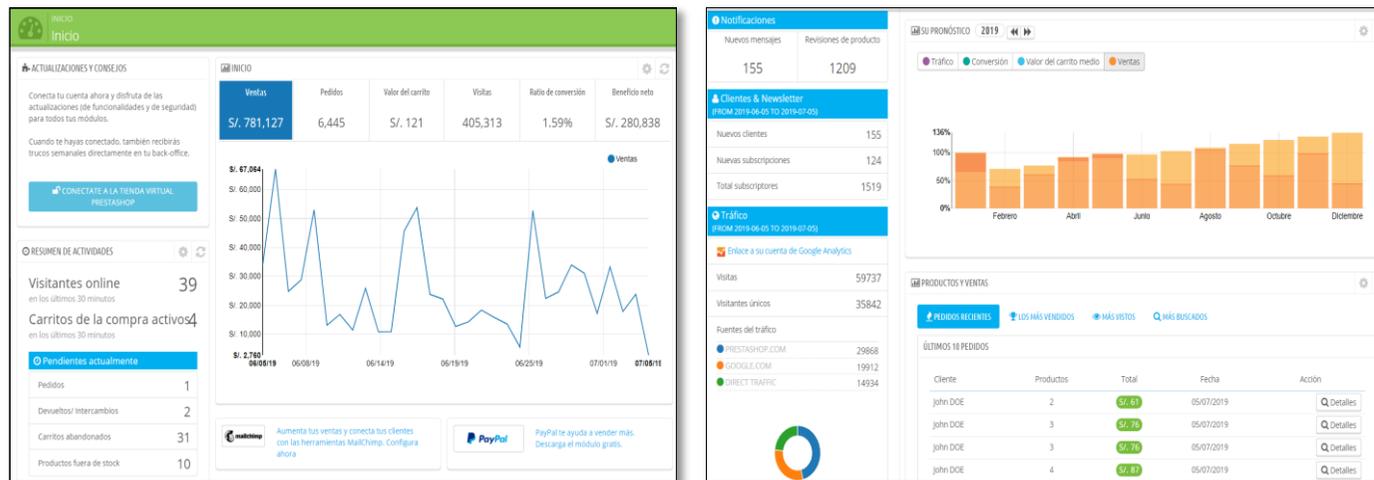
Figura X-7 Vistas de Clientes Proveedores Acceso y estado de Pedidos

The image displays two screenshots from a web application. The left screenshot shows a login page titled 'INGRESO CLIENTES PROVEEDORES' for 'Marketplace Ibaby'. It features a form with fields for 'Email address' (containing 'admin@dominion.com') and 'Password', along with a 'Sign in' button and a 'Keep me logged in' checkbox. The right screenshot shows a dashboard with a sidebar menu and a table of orders. The dashboard includes a top navigation bar with 'Pedidos' and a sidebar with various menu items like 'Inicio', 'Seguro de mercancía', 'Cuentas', 'Reglas de precios', 'Bando', 'Localización', 'Módulos', 'Preferencias', 'Parámetros avanzados', 'Administración', and 'Estadísticas'. The main content area displays a table of orders with columns for 'CANTIDAD', 'Referencia', 'Cliente nuevo', 'Entrega', 'Cliente', 'Total', 'Pago', 'Estado', and 'Fecha'. The table contains 12 rows of order data.

CANTIDAD	Referencia	Cliente nuevo	Entrega	Cliente	Total	Pago	Estado	Fecha
12	MOSKONEC	0	EE.UU.	a. nguyen	\$112.70	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	06/08/2013 04:11:46
11	OTJUNPLES	0	EE.UU.	a. nguyen	37.23 €	Pago con cheque	Es espera de pago por cheque	06/08/2013 04:05:22
10	FLQINTPLUC	0	EE.UU.	a. nguyen	742.83 €	Pago con cheque	Es espera de pago por cheque	06/08/2013 04:02:41
9	WGWGZCXA	1	EE.UU.	H. Nguyen	110.00	Transferencia bancaria	Pago en efectivo	23/05/2013 05:29:58
8	SUAPBHRU	0	EE.UU.	d. nguyen	\$52.00	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	25/04/2013 05:56:31
7	PKSHRNSC	0	EE.UU.	d. nguyen	\$552.61	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	24/04/2013 23:15:48
6	VOCKWRML	0	EE.UU.	a. nguyen	\$178.00	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	03/04/2013 21:59:13
5	FGARCTAX	0	EE.UU.	d. nguyen	\$156.70	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	03/04/2013 07:07:15
4	RESUMEN	0	EE.UU.	d. nguyen	\$200.70	Transferencia bancaria	Es espera de pago por transferencia bancaria	02/04/2013 04:29:29
3	WLPBEMDE	0	EE.UU.	d. nguyen	\$46.00	Comprobar	Es espera de pago por cheque	28/03/2013 00:05:42
2	APPLUPDU	0	EE.UU.	d. nguyen	\$586.61	Comprobar	Es espera de pago por cheque	21/03/2013 22:24:03
1	WQWQWQWQ	1	Banco	L. POF	\$518.97	Comprobar	Es espera de pago por cheque	03/03/2013 10:43:06

Fuente: Elaboración propia

Figura X-8 Vistas de Clientes Proveedores Ventas y Proyección de Ventas



Fuente: Elaboración propia

10.2 Gestión de Proveedores Tecnológicos

Los proveedores con los que contara la plataforma Ibaby son:

- Amazon Web Services (AWS): servidores para el hosting de nuestra plataforma.
- CULQUI: empresa que proporcionara la pasarela de pago virtual.
- Sistema comercial de uso interno EasyStore: proporcionará las integraciones para emitir factura o boleta de venta electrónica, envío de correo electrónico, contabilidad.
- Correo electrónico de uso empresarial de Microsoft 365, contaremos con 20 cuentas de correo electrónico.

El hosting de nuestra plataforma Web y los servicios para la aplicación móvil, se encontrarán instalados dentro de los servidores Cloud de Amazon Web Services (AWS) usando el producto Amazon EC2 (Amazon Elastic Compute Cloud), que es un servicio web que proporciona capacidad informática de tamaño modificable en la nube segura (Amazon, 2019).

Se considerará el uso de 2 servidores para el primer año de funcionamiento, donde se encontrará un servidor, la instancia de presentación, negocio y accesos y los servicios de integración, por donde se comunicarán los servicios que interactuarán la página web y aplicativo móvil y el otro usado para base de datos. Para los años 2 y 3, se considerará el uso de 5 servidores, distribuyendo la carga entre las diferentes instancias del proyecto y para los años 4 y 5, se considerará un aumento de capacidad debido al aumento de demanda y uso de nuestros servicios. El uso de los servidores será de 24 horas, los 30 días del mes por 12 meses, teniendo así alta disponibilidad de uso.

Figura X-9 Descripción Costo Servidores Cloud AWS

Costo Servidor de Aplicaciones	
Costo por 1 GB x Mes Disco SSD	\$ 0.10
Tipo de Cambio Referencial	₺ 3.34

Año 1									
	Sede AWS	Tipo Servidor	Memoria Ram	cpu	Disco duro SSD en GB	Costo Disco Duro SSD Por GB x Mes	Costo por Hora Linux	Costo por año Linux	Total
Servidor BD	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	300.00	₺ 100.29	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,041.26
Servidor Aplicaciones SERV01	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	400.00	₺ 133.72	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,074.69

Año 2 al 3									
	Sede AWS	Tipo Servidor	Memoria Ram GB	cpu	Disco duro SSD en GB	Costo Disco Duro SSD Por GB x Mes	Costo por Hora Linux	Costo por año Linux	Total
Servidor BD	América del Sur (Sao Paulo)	t3.large	8.00	2.00	400.00	₺ 400.00	\$ 0.1344	₺ 3,881.95	₺ 4,015.67
Servidor Aplicaciones SERV01	América del Sur (Sao Paulo)	t3.small	2.00	2.00	200.00	₺ 66.86	\$ 0.0336	₺ 970.49	₺ 1,037.35
Servidor Aplicaciones SERV02	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	200.00	₺ 66.86	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,007.83
Servidor Aplicaciones SERV03	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	200.00	₺ 66.86	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,007.83
Servidor Aplicaciones SERV04	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	200.00	₺ 66.86	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,007.83

Año 4 al 5									
	Sede AWS	Tipo Servidor	Memoria Ram GB	cpu	Disco duro SSD en GB	Costo Disco Duro SSD Por GB x Mes	Costo por Hora Linux	Costo por año Linux	Total
Servidor BD	América del Sur (Sao Paulo)	t3.large	16.00	4.00	800.00	₺ 267.44	\$ 0.2688	₺ 7,763.89	₺ 8,031.33
Servidor Aplicaciones SERV01	América del Sur (Sao Paulo)	t3.medium	4.00	2.00	300.00	₺ 100.29	\$ 0.0672	₺ 1,940.97	₺ 2,041.26
Servidor Aplicaciones SERV02	América del Sur (Sao Paulo)	t3.large	8.00	2.00	300.00	₺ 100.29	\$ 0.1344	₺ 3,881.95	₺ 3,982.24
Servidor Aplicaciones SERV03	América del Sur (Sao Paulo)	t3.large	8.00	2.00	300.00	₺ 100.29	\$ 0.1344	₺ 3,881.95	₺ 3,982.24
Servidor Aplicaciones SERV04	América del Sur (Sao Paulo)	t3.large	8.00	2.00	300.00	₺ 100.29	\$ 0.1344	₺ 3,881.95	₺ 3,982.24

Fuente: Elaboración propia

Figura X-10 Distribución de Servidores Cloud AWS y Costo por Año



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servidor SERV05 BD	₺ 2,041.26	₺ 4,015.67	₺ 4,015.67	₺ 8,031.33	₺ 8,031.33
Servidor Aplicaciones SERV01	₺ 2,074.69	₺ 1,037.35	₺ 1,037.35	₺ 2,041.26	₺ 2,041.26
Servidor Aplicaciones SERV02		₺ 2,007.83	₺ 2,007.83	₺ 3,982.24	₺ 3,982.24
Servidor Aplicaciones SERV03		₺ 2,007.83	₺ 2,007.83	₺ 3,982.24	₺ 3,982.24
Servidor Aplicaciones SERV04		₺ 2,007.83	₺ 2,007.83	₺ 3,982.24	₺ 3,982.24
	₺ 4,115.96	₺ 11,076.51	₺ 11,076.51	₺ 22,019.30	₺ 22,019.30

Fuente: Elaboración propia

El proveedor de pasarela de pagos CULQUI, empresa peruana, que permite la integración con múltiples pasarelas de pago Visa y Mc Procesos en un solo lugar, permite una fácil integración y soporte tecnológico para realizar la integración con éxito. El costo por transacción es de 4.20% del monto de la transacción+ \$0.30 + IGV. (CULQUI, 2019).

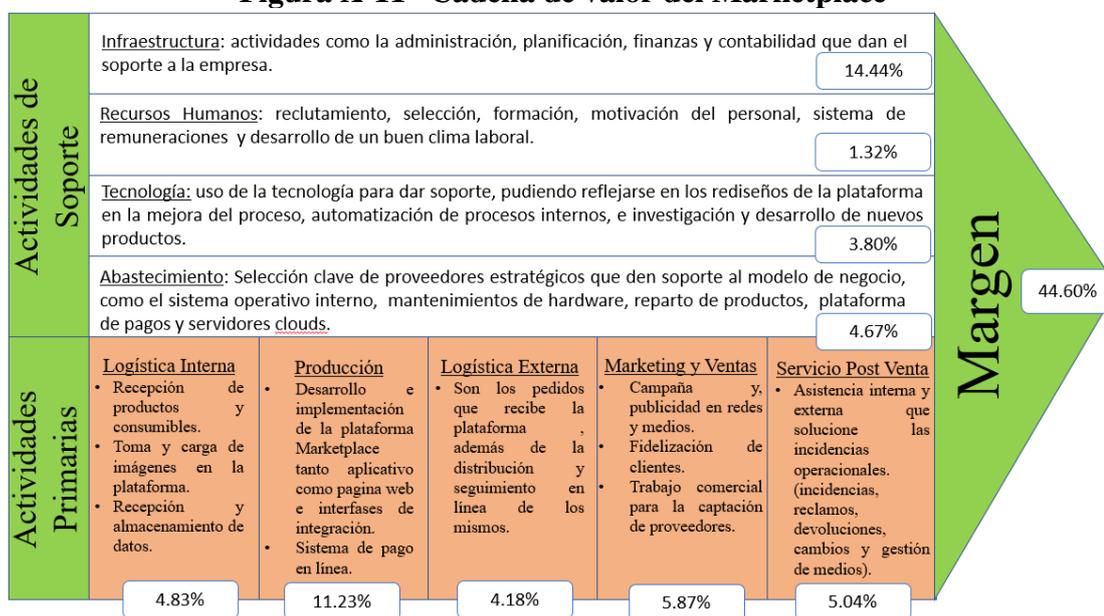
El proveedor del sistema interno de gestión comercial es la empresa IT SKILL S.A.C, empresa peruana con RUC: 20556977446, que opera desde el año 2014, que brindará el sistema EasyStore, que nos permitirá tener el control interno, contable, ventas e inventarios, el costo del sistema anual es de \$1,000. (IT SKILL S.A.C, 2019)

El proveedor de correos electrónicos de uso empresarial, será Microsoft 365, contaremos con 20 cuentas de correo electrónico, el precio anual de estos correos es de S/. 1,780, los cuales serán comprados a la empresa GoDaddy, que tiene el mejor precio al público. (GoDaddy, 2019)

10.3 Cadena de valor de la empresa

A continuación, presentamos, el grafico que expone la cadena de valor del Marketplace y las actividades principales del modelo de negocio, con la valorización respecto al escenario Optimista. La valorización de la cadena de valor por escenarios se encuentra en el Anexo 14.

Figura X-11 Cadena de valor del Marketplace



Fuente: Elaboración propia

10.3.1 Infraestructura

La infraestructura de la empresa contempla la organización y delimitación de funciones y procesos entre las áreas, para que trabajen en conjunto. El correcto soporte

contable y orden de los libros hace que la empresa se conduzca de manera transparente y ordenada y pueda tener correcta visibilidad de sus resultados.

La gestión financiera es clave, donde la disposición de capital de trabajo para el desarrollo de las operaciones, sea el adecuado. La búsqueda de buenas fuentes de financiamiento, mientras el modelo de negocio tenga escalabilidad y ante un buen desempeño, debe ser tractivo para la llegada de capitales ángeles que quieran participar del mismo.

10.3.2 Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es clave y tiene por finalidad realizar los perfiles por competencias, la correcta selección y reclutamiento del personal, la capacitación e inducción a la empresa, de tal manera que los colaboradores sean los idóneos en el desarrollo de sus puestos además de la proyección de la línea de carrera que puedan tener con el desarrollo y crecimiento del modelo de negocio, así como establecer la escala salarial correspondiente para el funcionamiento de las operaciones.

10.3.3 Tecnología

El uso de la tecnología es fundamental como soporte de operaciones, al ser una plataforma tecnológica, el Marketplace que a su salida saldrá en vivo con el producto mínimo viable, tendrá rediseño o actualizaciones de mejora que hagan mejorar la experiencia de uso y eleven el nivel de servicio y satisfacción de los clientes compradores proveedores.

La automatización de procesos es clave, por lo que el sistema interno a usar será el sistema comercial Easy Store, el cual maneja los módulos necesarios para la operación, este nos permitirá tener control de las operaciones, tanto en ventas, compras, gestión de pedidos, inventarios en línea, facturación electrónica, reportes contables, monitoreo de entregas y de gestión del negocio. Con esta automatización del procesamiento de información y operaciones, se busca dar un mejor servicio y que el tiempo de respuesta ante incidencias propias del modelo de negocio, el cual es perfectible, se lleve a cabo en el menor tiempo posible.

Adicional a lo expuesto, las nuevas tecnologías nos permitirán brindar un producto más eficiente al mercado, así como nuevas soluciones que detectemos mediante el feedback del mismo.

10.3.4 Abastecimiento

La selección de proveedores confiables, es clave para el soporte de operaciones, con el fin de convertirlos en nuestros socios estratégicos para la sostenibilidad y crecimiento del modelo de negocio, ellos deben estar preparados incluso para el crecimiento de sus operaciones impulsados por el Marketplace.

Dentro de esta estrategia, se define cuáles serán las áreas donde se tercerizará el servicio y la correcta selección de proveedores soporta la funcionalidad del modelo; tareas como el mantenimiento del sistema operativo interno, el mantenimiento del hardware, los servidores clouds, el reparto y la pasarela de pagos, son componentes del proceso que debe trabajados por los especialistas y que en conjunto aseguren un proceso de calidad frente al cliente.

10.3.5 Logística Interna

La logística de ingreso de productos para este modelo es representada en el ingreso de las imágenes de alta definición e información correcta y detallada, la cual se almacena en la base de datos en la nube, y que será mostrada por el Marketplace; la materia prima, al tener un buen producto correctamente mostrado y explicado, es uno de los factores que ayuda al cliente consumidor a decidir por el uso de la plataforma, adicional a esto, se agregan las demás funcionalidades de la plataforma.

Al ser un Marketplace en línea, se quiso mantener los inventarios de productos en cero, pero se seleccionó la línea de pañales y leche como un producto gancho para gatillar el incremento de la frecuencia de compra en los clientes compradores, con esto buscamos que este producto nos genere más tráfico y mayor exposición del Marketplace, para esto se definió que esta línea, será la única que mantendrá stock en nuestros almacenes.

10.3.6 Producción

El desarrollo y soporte del aplicativo y la plataforma web para los clientes compradores, y la plataforma web para el cliente proveedor, serán desarrollados por el equipo interno de la empresa. Al ser un desarrollo propio que tendrá mejoras a futuro, es más conveniente que el equipo interno maneje el código fuente para futuras actualizaciones del modelo de negocio, al tener un alto componente tecnológico, esta actividad primaria es fundamental, ya que su correcto funcionamiento será parte del servicio ofrecido a los dos tipos de clientes que manejamos.

10.3.7 Logística Externa

La logística externa se trabajará a través del procesamiento de pedidos que recibe la plataforma por sus diferentes canales, ya sea por el aplicativo o la página web y esta retransmite mediante la interface de pedido al sistema comercial Easy Store, que enviará de manera inmediata la comunicación al cliente proveedor para la preparación del pedido y posterior comunicación que está listo para el recojo. El modelo plantea que los productos se encuentran en las tiendas o fábricas de los clientes proveedores, cabe indicar que los stocks cargados están definidos por el proveedor, debidamente separados para el aseguramiento de la entrega al cliente final, y que cualquier variación es debidamente comunicada para la actualización del stock en el sistema y no ofertar producto que no asegure su entrega. Una vez procesado el pedido, se procederá al envío del proveedor de reparto para la entrega en la fecha y hora seleccionada por el cliente según su necesidad o sentido de urgencia, el flete será asumido por el cliente. Posteriormente, se realiza la medición del fill rate de entrega y el nivel de servicio mediante el indicador NPS, mediante encuesta online.

El reparto de productos se trabajará con empresas especializadas, se negociará tarifas corporativas para el envío de los productos y mediante el tarifario en base a prioridad, origen, peso, distancia de entrega y dimensiones del producto. Este flete es calculado de manera individual, salvo los productos salgan de un mismo punto y puedan ser despachados en un solo envío, el sistema recalculará bajo ese parámetro.

El rango de despacho será lima metropolitana.

Tabla X-2 Zonas de reparto Ibaby

ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4
Jesús María	Cercado de Lima	Rímac	Puente Piedra
Magdalena del Mar	La Victoria	San Martín de Porres	Chaclacayo
Lince	Chorrillos	Los Olivos	Lurín
San Isidro	El Agustino	Comas	Lurigancho – Chosica
Miraflores	Breña	Independencia	Ancón
Surquillo	Santiago de Surco	San Juan de Lurigancho	Santa Rosa
Barranco	La Molina	Villa María del Triunfo	Carabaylo
San Borja	San Juan de Miraflores	Villa El Salvador	Ventanilla
Pueblo Libre	Ate		
San Miguel	San Luis		
	Santa Anita		

Fuente: Elaboración propia

10.3.8 Marketing y Ventas

El trabajo comercial consiste en seleccionar, tomar contacto y dar a conocer a los clientes proveedores este modelo de negocio. La realización de la negociación de los descuentos sobre su lista de precios, podrá establecerse de manera fija anual o con negociaciones periódicas establecida por ambas partes, una vez aceptados los términos de la negociación, se procede a la integración de procesos y sistemas para el correcto funcionamiento frente al cliente comprador.

Dentro de lo establecido con los clientes proveedores, se maneja un proceso claro de facturación, con fechas establecidas de corte para liquidación y pago según explicamos a continuación y a más detalle en el modelo de contrato que se encuentra en el anexo 08.

Proceso de Cobranza y Pago

Cliente Comprador

- Realiza la compra y pago por el producto adquirido mediante la pasarella de pago, con la tarjeta de su conveniencia.
- El cliente comprador recibirá la factura o boleta vía electrónica emitida por Ibaby.

Ibaby

- Recauda a través de la pasarella de pagos, el monto correspondiente a la venta y el delivery, la pasarella de pagos transfiere fondos al cuarto día útil de realizada la transacción, descontando el porcentaje por sus servicios y el respectivo IGV.

- Recibe la liquidación según la fecha de corte establecida en el contrato por parte del cliente proveedor, la cual es validada y de ser conforme, se da el visto bueno para la facturación correspondiente.
- Recepción y programación de la factura para su pago los 30 de cada mes.

Ciente Proveedor

- El cliente proveedor entrega los productos, dentro del Periodo Mensual de Entregas (PME), del 26 al 25 de cada mes.
- El cliente proveedor procede a realizar y enviar la liquidación correspondiente por los productos vendidos a través del Marketplace según PME, para la verificación por parte de Ibaby.
- Con la confirmación de la aceptación de la liquidación por parte de Ibaby, se procede a facturar y envío de la factura correspondiente.

Figura X-12 Proceso de Pago



Fuente: Elaboración propia

El plan de marketing, así como el programa de fidelización para ambos tipos de clientes, está desarrollado en el capítulo 9, junto con las 8Ps, así como como la estrategia de marketing digital.

10.3.9 Servicio Post Venta

El servicio post venta es clave y de soporte, es parte primordial de este modelo de negocio. Para el cliente proveedor, el soporte interno debe solucionar las incidencias

ante un mal funcionamiento de la plataforma web, o de crisis de imagen por una entrega fallida, la cual será asistida por el gestor de medios que solucione estos casos. Para el caso de los clientes compradores, estos tendrán diferentes canales de comunicación para realizar cualquier comunicación, ya sea positivo o negativo respecto al servicio brindado, es decir, en caso se presenten fallas con el aplicativo (sistema de pagos o carrito de compras) o con una entrega que presente incidencias (producto en mal estado, reparto incompleto, hurto, falla de tienda, etc.), los reclamos, devoluciones y cambios, serán asumidos por el Marketplace. Se mitigará en el menor plazo este tipo de incidencias, se buscará la mejor solución para que el cliente no se sienta insatisfecho con el nivel de respuesta y acción.

Para mayor detalle de las políticas que manejamos estas pueden ser revisadas en el anexo 07 donde se detallan las siguientes políticas:

- Política de reparto y conformidad de pedido.
- Política de devolución o cambio.
- Política de garantías.

10.4 Recursos Humanos

10.4.1 Visión

Nuestra visión es ser el Marketplace predilecto por los usuarios, una empresa innovadora y sostenible, donde los clientes puedan vender y comprar productos para infantes de 0 a 4 años.

10.4.2 Misión

Somos una plataforma tecnológica, que se centra en los usuarios, en el que se ofrecen productos de calidad, donde nuestro público objetivo puede realizar compras rápidas, fáciles y seguras en línea y en el que el cliente proveedor pueda vender de manera fiable sus productos.

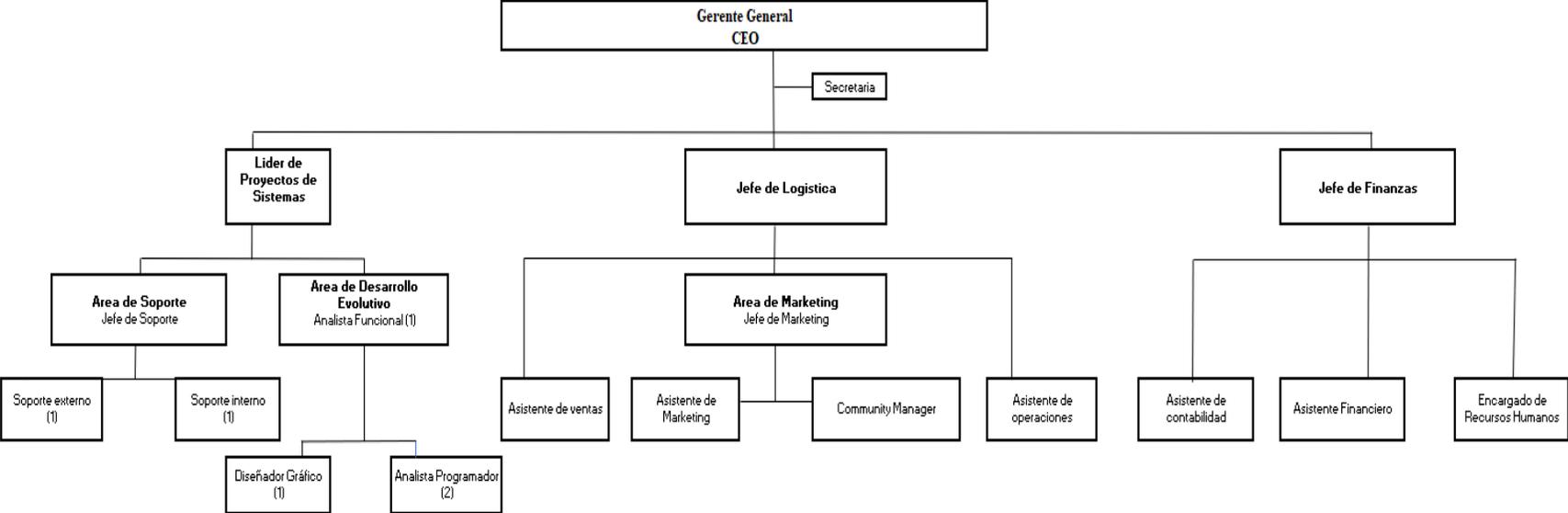
10.4.3 Valores

- Innovación tecnológica, principio para el crecimiento de Ibaby y con la mejora de cada procedimiento con la finalidad de acrecentar la frecuencia de uso y experiencia de los clientes.
- Calidad, garantizar la calidad de los productos requeridos por el público objetivo.
- Responsabilidad y compromiso con visión de futuro, garantizando la confidencialidad de los datos de los usuarios y cumpliendo con la operatividad de lo ofrecido a los clientes consumidores y proveedores, así como el seguimiento de la compra desde el pedido hasta la recepción del producto y postventa.
- Predilección por el cliente, con la atención inmediata de sugerencias, incidentes y reclamos.
- Buenos rendimientos, cumplir con las expectativas de los clientes y de la empresa.

10.4.4 Estructura organizacional

Se trabajará bajo la estructura organizacional funcional, se cubrirán las necesidades de diferentes niveles jerárquicos, donde habrá un jefe de sección sin duplicidad de funciones.

Figura X-13 Estructura organizacional interna



Fuente: Elaboración propia

10.4.5 Plan de reclutamiento y selección

El gerente administrativo estará a cargo del reclutamiento y selección del encargado de recursos humanos, quien a su vez será el responsable del reclutamiento y selección de: un jefe de soporte, un jefe de marketing, dos soportes técnicos, un jefe de proyectos, un analista funcional, dos analistas programadores, un diseñador gráfico, un asistente de ventas, dos asistentes de marketing, un asistente de operaciones, un asistente de contabilidad, una secretaria, un motorizado y un asistente financiero. Los puestos de gerencia estarán dados por los integrantes del proyecto.

- **Definición del perfil del postulante**

Se definirán las competencias o atributos que debe cumplir cada perfil requerido, como aptitud, actitud y personalidad acorde a la empresa. El perfil para cada puesto de trabajo está puntualizado en el Manual de organización y funciones (MOF) - anexo 9.
- **Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento de personal estará basado en competencias con la finalidad de lograr una adaptación rápida a la cultura y filosofía de la organización, disminución de la rotación de personal, vinculación del desempeño con las competencias, mejor relación productividad/costo. Este proceso se realizará mediante los siguientes medios: bolsas de trabajo, laborum.pe, APTITUS.pe, bumeran.com, LinkedIn y referidos.
- **Proceso de selección**
 - Selección preliminar, mediante la evaluación del curriculum vitae.
 - Entrevistas por competencias, planteando al entrevistado distintas situaciones relacionadas con la ejecución del trabajo, en las cuales tiene que tomar decisiones.
 - Selección del candidato para el puesto que mejor se ajuste al perfil.

10.4.6 Bienvenida e Incorporación

- Trámites administrativos, firma del contrato, en el que se detallará el puesto, las labores, duración de la jornada de trabajo, plazo del contrato, remuneración o sueldo, lugar donde se lleva a cargo el trabajo, periodo de vacaciones, entre otros.

- Proceso de inducción estará a cargo del encargado de recursos humanos, con la finalidad de brindar al trabajador una orientación general sobre:
 - Visión, misión y valores.
 - Cultura organizacional.
 - Organización y políticas de la empresa.
 - Reglamentos y códigos.
 - Objetivos.
 - Funciones, metas individuales y colectivas.
 - Expectativas.
- Las evaluaciones de desempeño se orientarán al cumplimiento de objetivos y se realizarán cada 6 meses, con la finalidad de que el jefe de cada área pueda identificar fortalezas y áreas de mejora, elaborar planes de desarrollo y gestionar el talento. A su vez, el colaborador podrá recibir el feedback sobre su desempeño y áreas de mejora, orientar las actividades hacia las expectativas de la empresa y desarrollarse profesionalmente.
- Los planes de capacitación se orientarán al crecimiento de las competencias y el crecimiento integral de los colaboradores y al desarrollo de la empresa. Las capacitaciones se realizarán cada 6 meses de acuerdo al diagnóstico de las evaluaciones.

10.4.7 Tipos de contratos a utilizar

La empresa se amparará en el régimen Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), creada para un reducido número de socios (puede llegar hasta 20), quienes conforman la Junta General de Accionistas, en este caso estará conformada por los tres accionistas que están a cargo del modelo de negocio, y participan activa y directamente en la administración, gestión y representación. El capital de la empresa se dividirá en acciones formadas con el aporte en efectivo y/o bienes de los socios.

El tipo de contrato laboral estará regido por el Texto Único Ordenado del decreto legislativo 728 (aprobado por el Decreto Supremo 00397), se utilizará el contrato a plazo fijo, debido a que es el inicio del presente modelo de negocio (Gestión, 2018)

10.4.8 Horarios de trabajo

La página web y el aplicativo funcionarán las 24 horas del día. Los horarios de trabajo de los colaboradores estarán dentro de las leyes laborales actuales:

- Lunes a sábado: 9:00 a 18:00 (incluye una hora de refrigerio).

10.4.9 Escala salarial

Las remuneraciones dependerán del puesto de cada colaborador y del mercado salarial, en la Tabla X-3, se muestra la proyección de los cinco primeros años; luego de este periodo, se evaluarán y ajustarán de acuerdo con la recuperación de la inversión. La estimación presentada se realizó usando el análisis PERT Tradicional $sE = (sO + 4sM + sP) / 6$, donde sE: Salario Estimado, sO: Salario Optimista, sM: Salario promedio, sP: salario pesimista o mínimo. Los cálculos detallados se encuentran en el anexo 10 - Proyección de Sueldos con Carga Social, en donde incrementaremos el sueldo en 7% anualmente hasta llegar al sueldo promedio calculado en el análisis PERT para el quinto año.

Tabla X-3 Remuneraciones

Sueldos mensuales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general CEO	S/7,198.69	S/7,198.69	S/7,740.53	S/8,323.15	S/8,949.62	S/9,623.25
Líder de Proyectos de Sistemas	S/4,656.48	S/4,656.48	S/5,006.97	S/5,383.84	S/5,789.07	S/6,224.81
Jefe de Logística	S/4,372.05	S/4,372.05	S/4,701.13	S/5,054.98	S/5,435.46	S/5,844.58
Jefe de Finanzas	S/6,479.80	S/6,479.80	S/6,967.53	S/7,491.96	S/8,055.87	S/8,662.23
Jefe de marketing	S/4,770.23	S/4,770.23	S/5,129.27	S/5,515.35	S/5,930.48	S/6,376.86
Jefe de soporte	S/4,001.73	S/4,001.73	S/4,302.94	S/4,626.82	S/4,975.07	S/5,349.54
Soporte externo	S/1,109.18	S/1,109.18	S/1,192.67	S/1,282.44	S/1,378.97	S/1,482.76
Soporte interno	S/1,109.18	S/1,109.18	S/1,192.67	S/1,282.44	S/1,378.97	S/1,482.76
Analista funcional	S/3,337.07	S/3,337.07	S/3,588.24	S/3,858.32	S/4,148.74	S/4,461.01
Analista programador	S/3,145.72	S/3,145.72	S/3,382.50	S/3,637.09	S/3,910.85	S/4,205.22
Diseñador gráfico	S/1,474.74	S/1,474.74	S/1,585.75	S/1,705.10	S/1,833.45	S/1,971.45
Asistente de ventas	S/2,368.40	S/2,368.40	S/2,546.66	S/2,738.35	S/2,944.46	S/3,166.09
Asistente de operaciones	S/2,040.62	S/2,040.62	S/2,194.21	S/2,359.37	S/2,536.95	S/2,727.91
Asistente de marketing	S/1,764.48	S/1,764.48	S/1,897.29	S/2,040.09	S/2,193.65	S/2,358.76
Asistente de contabilidad	S/1,576.39	S/1,576.39	S/1,695.05	S/1,822.63	S/1,959.82	S/2,107.33
Asistente financiero	S/1,792.74	S/1,792.74	S/1,927.68	S/2,072.77	S/2,228.79	S/2,396.55
Encargado de recursos humanos	S/1,593.79	S/1,593.79	S/1,713.75	S/1,842.74	S/1,981.45	S/2,130.59
Secretaria	S/1,424.60	S/1,424.60	S/1,531.83	S/1,647.13	S/1,771.10	S/1,904.41
Motorizado	S/1,090.00	S/1,090.00	S/1,166.37	S/1,254.16	S/1,348.56	S/1,450.06

Fuente: Elaboración propia.

10.4.10 Estimación de crecimiento del personal

Se evaluará de desempeño del personal, con la finalidad de diagnosticar el nivel de competencia de los colaboradores y tomar las medidas necesarias con el fin de mejorar o si es necesario, incrementar personal

La cantidad de colaboradores para cada puesto se muestra en la Tabla X-4, la cual está proyectada para los 5 primeros años y estará regida por los siguientes criterios:

- Cumplimiento de metas en proyección de ventas (asistente de ventas).
- Número de clientes proveedores inscritos en la plataforma (asistente de ventas).
- Ratio de atención de consultas efectivas (soporte interno y externo).
- Tiempo de atención de incidencias y observaciones (soporte interno, analista programador).
- Fill rate y nivel de servicio (asistente de operaciones).
- Eficiencia de la publicidad, eficiencia de las campañas y el respectivo retorno, cumplimiento del plan de marketing (asistente y jefe de marketing).
- Posicionamiento y uniformización de la marca (jefe de marketing).

Tabla X-4 Proyección de personal requerido para 5 años

Puesto	Número de trabajadores/puesto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general CEO	1	1	1	1	1
Líder de Proyectos de Sistemas	1	1	1	1	1
Jefe de Logística	1	1	1	1	1
Jefe de Finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de marketing	1	1	1	1	1
Jefe de soporte	1	1	1	1	1
Soporte externo	1	1	3	3	3
Soporte interno	1	1	2	2	2
Analista funcional	1	1	1	1	1
Analista programador	2	2	4	4	4
Diseñador gráfico	1	1	1	1	1
Asistente de ventas	1	1	1	1	1
Asistente de operaciones	1	1	1	1	1
Asistente de marketing	2	2	2	2	2
Asistente de contabilidad	1	1	1	1	1
Asistente financiero	1	1	1	1	1
Encargado de recursos humanos	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1
Motorizado	1	1	1	1	1
Total	21	21	26	26	26

Fuente: Elaboración propia.

10.5 Actividades para la implementación de la empresa

10.5.1 Constitución de la empresa

La empresa se constituirá y registrará ante el Estado, como una Sociedad Anónima Cerrada con el siguiente nombre: Ibaby S.A.C. Los trámites y sus respectivos costos están especificados en la Tabla X-5.

Tabla X-5 Trámites para la constitución de la empresa

Trámite	Entidad	Costo S/
Minuta de Constitución (reserva de nombre en SUNARP)	Notaría y SUNARP	21.00
Escritura Pública:	Notaría	600.00
Inscripción en Registros Públicos	Notaría y SUNARP	350.00
Inscripción en Registro Único de Contribuyentes	SUNAT	0
Compra y legalización de Libros Contables	Notaría	300.00
Inscripción de trabajadores en ESSALUD	ESSALUD	0
Licencia Municipal y Certificado de Defensa Civil	Municipalidad	700.00
Registro de la marca en Indecopi	INDECOPI	608.00
	Total	2,579

Fuente: Elaboración propia.

10.5.2 Recursos para la implementación de la empresa.

Para la implementación del establecimiento físico del Marketplace, se definirán los recursos necesarios para el Core del negocio, los cuales se especifican en la Tabla X-6:

Tabla X-6 Recursos para la implementación de la empresa

Descripción	Gastos Administrativos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/ 7,400.00	S/ -	S/ -	S/ 2,100.00	S/ -	S/ -
Equipos de cómputo	S/ 30,200.00	S/ -	S/ -	S/ 19,000.00	S/ 30,200.00	S/ -
Útiles de oficina	S/ 1,000.00	S/ 600.00				
Inscripción Play Store	S/ 85.00	S/ -				
Inscripción App Store	S/ 338.00	S/ 331.00				
Cert. de emisión electrónica (SUNAT)	S/ 165.00	S/ 165.00	S/ 165.00	S/ 165.00	S/ 165.00	S/ 165.00
Cert. SSL/TLS (HTTPS)	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00
Sistema Easy Store	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Gastos de constitución	S/ 2,579.00	S/ -				
Sueldos Administrativos	S/ 60,143.00	S/ 735,495.00	S/ 735,495.00	S/ 865,335.00	S/ 865,335.00	S/ 865,335.00
Alquiler de oficinas	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00				
Agua	S/ 60.00	S/ 720.00				
Luz	S/ 400.00	S/ 4,800.00				
Teléfono + Internet 30 MB	S/ 95.00	S/ 1,140.00				
Celulares (Plan Empresa)	S/ 798.00	S/ 9,576.00				
Email	S/ 140.00	S/ 1,680.00				
Hosting	S/ -	S/ 4,115.96	S/ 11,076.51	S/ 11,076.51	S/ 22,019.30	S/ 22,019.30
Dominio www.Ibaby.com.pe	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Total	S/ 109,453.00	S/ 786,672.96	S/ 793,633.51	S/ 944,573.51	S/ 964,616.30	S/ 934,416.30

Fuente: Elaboración propia

10.6 Conclusiones

- Para la arquitectura funcional e implementación de la plataforma, se trabajará con un equipo interno de desarrollo, el cual nos permitirá en un futuro manejar las actualizaciones y mejoras, siendo flexibles y escalables a todo cambio, gracias al feedback del mercado basado en la experiencia de los clientes.
- Como sistemas de soporte a la plataforma para un proceso automatizado, se procederá a trabajar con proveedores especializados que se integrarán a la plataforma. El espacio en la nube, será dado por Amazon Web Services; el servicio de correo web, por Microsoft; la pasarella de pago, será manejada por Culqui y el sistema interno operativo EasyStore, controlará los sistemas comerciales, logístico, contable y financiero.
- Dentro de las actividades primarias en la cadena de valor, identificamos el papel clave que juegan la logística tanto interna como externa en el aseguramiento del tráfico de los productos con procesos y políticas claras de atención. La producción, que es el desarrollo e implementación de la plataforma, contará con un equipo interno encabezado por el líder de proyectos, programadores y diseñadores gráficos, que se encargarán del correcto funcionamiento y mejoras de la plataforma. Los equipos comercial y de marketing, serán los encargados de realizar las campañas eficientes de marketing, que buscarán captar tanto a clientes proveedores como compradores. Finalmente, el servicio postventa, ya que por ser este modelo de negocio abierto en comunicaciones, debe tener canales adecuados para manejar de manera rápida y ágil cualquier incidencia que el cliente pueda tener. Todos estos procesos los consideramos cruciales y lo que se busca, es que se vuelvan atributos diferenciadores versus la oferta que da la competencia hoy en día.

CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO

El presente capítulo de plan financiero, se presenta con el fin de evaluar la viabilidad económica del plan de negocio propuesto, el cual es un objetivo que se plantea en el Capítulo 1 de la presente tesis. En consecuencia, se ha trabajado el valor actual neto del plan de negocio con el cálculo del VAN y el cálculo de la tasa de interna de retorno TIR, se presentará el cálculo de ambos indicadores en tres escenarios. Los escenarios optimista y esperado será calculado en un horizonte de tiempo de 5 años, mientras que el escenario pesimista será calculado en un horizonte de tiempo de 1 año de operación.

Para el cálculo respectivo, se extrae información de los siguientes capítulos:

- Capítulo VII, ingresos de la estimación de demanda.
- Capítulo X, gastos administrativos, gastos de ventas e inversión inicial.

Se detalla a continuación las consideraciones generales, sobre los gastos, demanda, análisis económico y análisis de sensibilidad.

11.1 Consideraciones y supuestos generales

Detallaremos a continuación las consideraciones que se aplicaran para el respectivo cálculo de los indicadores mencionados.

- Horizonte de tiempo planteado a 5 años.
- El financiamiento del plan de negocio será obtenido de los miembros del grupo de tesis en partes iguales, a pesar de que los startups están teniendo más acceso a capitales semillas, se mantiene el indicador de que solo el 10% sobreviven en el primer año de operación. (Gestion, 2018), y por ser una nueva empresa vemos el limitante del acceso al capital.
- Tomando la referencia de la tasa de interés activa anual para la mediana empresa, clasificación que obtenemos por el nivel de venta proyectado, el cual se encuentra dentro el rango de 300 000 soles y 20 millones de endeudamiento total, según la SBS (SBS, 2019) y sumando la rentabilidad deseada por parte de los socios, es que realizamos el cálculo de la tasa de descuento con que se trabajará el plan de negocio, detallamos la formula a continuación,

$(1+Kd)*(1+\text{rentabilidad deseada adicional})-1$, reemplazando $(1+10.68%)*(1+17.5%)-1$ nos da como resultado 30% como tasa de descuento.

- Tasa del impuesto a la renta de 29.5% desde el 2017, cuya base legal está en el art. 55 de la ley del impuesto a la renta. (SUNAT, 2019).
- El software de la plataforma a implementar se realizará en 69 días, la cual se activará en el año cero en la fase de inversión, y se depreciará totalmente en el primer año.
- La depreciación de los equipos de cómputo como laptops e impresoras se realizará en 4 años según método lineal. (SUNAT, 2006).
- No se va a considerar recuperación de activos.

11.2 Consideraciones sobre la demanda

Detallamos a continuación las consideraciones tomadas para la demanda:

- Como se mencionó en el capítulo VII, gracias a la información del APEIM de los años 2013 al 2018, se calculó la tasa de variación del crecimiento del público objetivo de 1.73% anual, establecido en la Tabla VII-4 del capítulo en mención.
- La tasa de participación de mercado presentará variaciones en cada uno de los distintos escenarios, lo cual, se encuentra en el capítulo VII.
- Para el escenario pesimista, se toma en consideración, que el 90% de los startups en el Perú fracasan. (Gestion, 2018).
- En el año cero es donde se considera el periodo de inversión.
- Se toma 8% como tasa de crecimiento del mercado de infantes en Perú, según la proyección realizada con Euromonitor en la tabla VIII-I.

11.3 Consideraciones sobre los costos

Se detalla a continuación las consideraciones aplicadas a los gastos:

- El año cero viene a ser el año de inversión, comprando el mobiliario, equipos de cómputo correspondiente para el soporte de la operación, y se trabajará con un modelo de software, certificados y aplicaciones, detallado en el capítulo de operaciones.
- Se contará con un total de 21 personas para el arranque de operaciones establecido, según la proyección de puestos que está planteado en la sección de

personal del capítulo de operaciones, cabe mencionar que los sueldos están calculados con sus respectivas cargas sociales.

- Los costos de inversión están plasmados en la compra de mobiliario, trámites para la constitución de la empresa y de equipos informáticos según se detallan en el capítulo X.

11.4 Consideraciones relacionadas a las ventas

Para las ventas se toma en consideración el cálculo de ticket de compra y margen promedio desarrollado en el capítulo VII; para esto, se tomaron tres variables, las cuales son cantidad de compradores según población objetiva, frecuencia de compras y valor del ticket de compra por persona. La comisión promedio negociada con los clientes proveedores, será como mínimo el 10% sobre sus precios de lista.

11.5 Consideraciones relacionadas al valor terminal

Para el valor terminal de venta, al final del periodo de 5 años del negocio, se tomará para ambos escenarios el cálculo de la perpetuidad, con una tasa de crecimiento $G=2\%$.

11.6 Proyección de ventas y costos

Se detallan a continuación los escenarios de ventas establecidos, sobre su estimación de demanda, además de la proyección de gastos.

11.6.1 Proyección de ventas y costos

Se detallan a continuación los escenarios de ventas establecidos, sobre su estimación de demanda, además de la proyección de costos.

Tabla XI-1 Proyección de Ventas Escenario Optimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207	373,572	380,047	386,635
Mercado potencial con factor optimista	255,364	259,790	264,293	268,874	273,534
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	16.92%	17.96%	19.07%	20.24%	21.49%
Penetración de lbaby (Personas)	61,065	65,950	71,227	76,925	83,079
# de Personas que compran en lbaby	211,182	249,110.47	296,607	356,642	433,276
# de compras por usuario recurrente Total	158,370	186,813.59	222,432.10	267,454.14	324,923.68
Comisión Ticket Promedio por Usuario	S/ 2,399,228	S/ 2,830,130	S/ 3,369,731	S/ 4,051,792	S/ 4,922,426
Total:	S/ 2,399,227.94	S/ 2,830,129.53	S/ 3,369,731.47	S/ 4,051,792.26	S/ 4,922,426.14

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la proyección para el escenario esperado:

Tabla XI-2 Proyección de Ventas Escenario esperado

Demanda Potencial Estimada - Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207	373,572	380,047	386,635
Mercado potencial con factor optimista	255,364	225,056	228,957	232,926	236,963
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	7.23%	7.68%	8.15%	8.65%	9.18%
Penetración de Ibaby (Personas)	26,100	28,188	30,443	32,878	35,509
# de Personas que compran en Ibaby	109,323	117,715	127,307	138,321	151,024
# de compras por usuario recurrente Total	81,984	88,276.85	95,470.67	103,729.96	113,256.56
Comision Ticket Promedio por Usuario	S/ 1,242,009	S/ 1,337,349	S/ 1,446,331	S/ 1,571,455	S/ 1,715,778
Total:	S/ 1,242,008.51	S/ 1,337,348.78	S/ 1,446,331.36	S/ 1,571,455.41	S/ 1,715,778.45

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la proyección para el escenario pesimista:

Tabla XI-3 Proyección de Ventas Escenario Pesimista

Demanda Potencial Estimada - Escenario Pesimista		
	Año 1	Año 2
Tamaño del mercado objetivo con el crecimiento anual	360,951	367,207
Mercado potencial con factor optimista	255,364	190,323
Crecimiento Mercado Producto de Infantes (%)	3.46%	3.67%
Penetración de Ibaby (Personas)	12,486	13,485
# de Personas que compran en Ibaby	75,095	70,067
# de compras por usuario recurrente Total	56,315	52,544.88
Comision Ticket Promedio por Usuario	S/ 853,146	S/ 796,028
Total:	S/ 853,146.01	S/ 796,027.84

Fuente: Elaboración propia.

11.6.2 Proyección de costos

Se presentan a continuación todos los costos en que se incurrirá en la etapa de inversión, los cuales aplican para los tres escenarios.

Tabla XI-4 Proyección de Costos de Inversión

Costos de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/. 7,400					
Equipos de cómputo	S/. 30,200	S/. -		S/. 19,000	S/. 30,200	
Útiles de oficina	S/. 1,000	S/. 600				
Inscripción de la aplicación Play Store	S/. 85					
Inscripción de la aplicación en App Store	S/. 338	S/. 338	S/. 338	S/. 338	S/. 338	S/. 338
Constitución Empresa	S/. 2,579					
Sueldos Administrativos	S/. 43,136	S/. 576,991	S/. 620,345	S/. 815,801	S/. 877,205	S/. 943,231
Alquiler de oficinas	S/. 2,000	S/. 24,000				
Agua	S/. 60	S/. 720				
Luz	S/. 400	S/. 4,800				
Teléfono + Internet 30 MB	S/. 95	S/. 1,140				
Hosting	S/. -	S/. 4,116	S/. 11,077	S/. 11,077	S/. 22,019	S/. 22,019
Cert. Sunat y HTTPS	S/. 415	S/. 415	S/. 415	S/. 415	S/. 415	S/. 415
Sistema Easy Store	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500
Email y Moviles (Plan Empresa)	S/. 938	S/. 11,256				
Dominio	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300	S/. 300
Sub total Costo de Inversión	S/. 92,445	S/. 628,176	S/. 678,491	S/. 892,946	S/. 976,493	S/. 1,012,320
Costos de Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Ventas	S/. 17,080	S/. 228,468	S/. 245,664	S/. 264,155	S/. 284,038	S/. 305,417
Campana de marketing	S/. 50,000	S/. 52,400				
Comision de Pasarella de Pagos	S/. -	S/. 107,965	S/. 127,356	S/. 151,638	S/. 182,331	S/. 221,509
Sub total Costos de ventas	S/. 67,080	S/. 388,833	S/. 425,420	S/. 468,193	S/. 518,768	S/. 579,326
Total de Costos	S/. 159,526	S/. 1,017,009	S/. 1,103,911	S/. 1,361,139	S/. 1,495,262	S/. 1,591,646

Fuente: Elaboración propia.

11.6.3 Estimación de las inversiones

Se realizará la inversión en equipos de cómputo, mobiliario y la plataforma desarrollada por nuestro equipo, cabe mencionar, que la depreciación de equipos de cómputo se realizará en 4 años, y que en el cuarto año se renovarán los mismos. El monto de inversión de la plataforma se depreciará en el primer año, el mobiliario se depreciará en 10 años. A continuación, los detalles del listado de equipos y la depreciación correspondiente:

Tabla XI-5 Lista Equipos de Computo

Equipos de cómputo	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Laptops Compatibles	17	S/. 1,000	S/. 17,000
Laptops Programador	4	S/. 3,000	S/. 12,000
Impresoras	2	S/. 600	S/. 1,200
Equipos de cómputo			S/. 30,200

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XI-6 Depreciación de Activos

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa equipos de computo	25% S/. 7,550	S/. 7,550	S/. 12,300	S/. 12,300	S/. 12,300
Tasa de mobiliario	10% S/. 740	S/. 740	S/. 740	S/. 740	S/. 740
Software (Desarrollo interno)	100% S/. 50,000				

Fuente: Elaboración propia.

11.7 Estado de resultados

Para el cálculo del estado de resultados, se toma como base la estimación de la demanda, el plan de operaciones y las inversiones, este se proyectará a 5 años para los dos primeros escenarios y para el escenario pesimista solo hasta el año 2.

Tabla XI-7 Estado de resultados Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos	S/. -	S/. 2,399,228	S/. 2,830,130	S/. 3,369,731	S/. 4,051,792	S/. 4,922,426
Estado de Ganancias y Pérdidas						
Ingresos por ventas		S/. 2,399,228	S/. 2,830,130	S/. 3,369,731	S/. 4,051,792	S/. 4,922,426
Gastos		S/. -1,075,299	S/. -1,112,201	S/. -1,374,179	S/. -1,508,302	S/. -1,604,686
Gastos Administrativos		S/. -628,176	S/. -678,491	S/. -892,946	S/. -976,493	S/. -1,012,320
Gastos de Ventas		S/. -388,833	S/. -425,420	S/. -468,193	S/. -518,768	S/. -579,326
Depreciación y amortización		S/. -58,290	S/. -8,290	S/. -13,040	S/. -13,040	S/. -13,040
Utilidad Operativa		S/. 1,323,928	S/. 1,717,929	S/. 1,995,552	S/. 2,543,490	S/. 3,317,740
Impuestos		S/. -390,559	S/. -506,789	S/. -588,688	S/. -750,330	S/. -978,733
Deduc. x Oper. Per.		S/. -				
Deduc. x Oper. Acum.		S/. -				
Trib. a Pagar x Oper.		S/. -390,559	S/. -506,789	S/. -588,688	S/. -750,330	S/. -978,733
Utilidad Neta		S/. 933,370	S/. 1,211,140	S/. 1,406,864	S/. 1,793,161	S/. 2,339,007

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-8 Estado de resultados Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos	S/. -	S/. 2,399,228	S/. 2,830,130	S/. 3,369,731	S/. 4,051,792	S/. 4,922,426
Estado de Ganancias y Pérdidas						
Ingresos por ventas		S/. 2,399,228	S/. 2,830,130	S/. 3,369,731	S/. 4,051,792	S/. 4,922,426
Gastos		S/. -1,075,299	S/. -1,112,201	S/. -1,374,179	S/. -1,508,302	S/. -1,604,686
Gastos Administrativos		S/. -628,176	S/. -678,491	S/. -892,946	S/. -976,493	S/. -1,012,320
Gastos de Ventas		S/. -388,833	S/. -425,420	S/. -468,193	S/. -518,768	S/. -579,326
Depreciación y amortización		S/. -58,290	S/. -8,290	S/. -13,040	S/. -13,040	S/. -13,040
Utilidad Operativa		S/. 1,323,928	S/. 1,717,929	S/. 1,995,552	S/. 2,543,490	S/. 3,317,740
Impuestos		S/. -390,559	S/. -506,789	S/. -588,688	S/. -750,330	S/. -978,733
Deduc. x Oper. Per.		S/. -				
Deduc. x Oper. Acum.		S/. -				
Trib. a Pagar x Oper.		S/. -390,559	S/. -506,789	S/. -588,688	S/. -750,330	S/. -978,733
Utilidad Neta		S/. 933,370	S/. 1,211,140	S/. 1,406,864	S/. 1,793,161	S/. 2,339,007

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-9 Estado de resultados Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos Brutos	S/. -	S/. 853,146	S/. 884,475
Estado de Ganancias y Pérdidas			
Ingresos por ventas		S/. 853,146	S/. 884,475
Gastos		S/. -1,005,726	S/. -1,024,646
Gastos Administrativos		S/. -628,176	S/. -678,491
Gastos de Ventas		S/. -319,259	S/. -337,866
Depreciación y amortización		S/. -58,290	S/. -8,290
Utilidad Operativa		S/. -152,580	S/. -140,171
Impuestos		S/. -	
Deduc. x Oper. Per.		S/. 45,011	S/. 41,350
Deduc. x Oper. Acum.		S/. 45,011	S/. 41,350
Trib. a Pagar x Oper.		S/. -	
Utilidad Neta		S/. -152,580	S/. -140,171

Fuente: Elaboración propia

11.8 Capital de trabajo

Se detalla la inversión necesaria en los 3 escenarios para el capital de trabajo, tomando como consideración, que se trabajará a 30 días tanto para las compras por cobrar y por pagar, el cual se calculó con el Método de Desfase.

Tabla XI-10 Capital de trabajo escenario Optimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30						
Cuentas por cobrar (30 días)		S/. 199,936	S/. 235,844	S/. 280,811	S/. 337,649	S/. 410,202
Cuentas por pagar (30 días)		S/. 7,038	S/. 76,770	S/. 76,750	S/. 91,177	S/. 95,579
Total Necesario		S/. 206,973	S/. 312,615	S/. 357,561	S/. 428,826	S/. 505,782
Inversión en capital de trabajo	S/. 206,973	S/. 105,641	S/. 44,946	S/. 71,265	S/. 76,956	

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-11 Capital de trabajo escenario Esperado

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30						
Cuentas por cobrar (30 días)		S/. 103,501	S/. 111,446	S/. 120,528	S/. 130,955	S/. 142,982
Cuentas por pagar (30 días)		S/. 7,038	S/. 72,431	S/. 71,152	S/. 83,964	S/. 86,278
Total Necesario		S/. 110,538	S/. 183,877	S/. 191,679	S/. 214,918	S/. 229,260
Inversión en capital de trabajo	S/. 110,538	S/. 73,338	S/. 7,803	S/. 23,239	S/. 14,341	

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-12 Capital de trabajo escenario Pesimista

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2
30			
Cuentas por cobrar (30 días)		S/. 71,096	S/. 66,336
Cuentas por pagar (30 días)		S/. 7,038	S/. 70,973
Total Necesario		S/. 78,133	S/. 137,308
Inversión en capital de trabajo	S/. 78,133	S/. 59,175	S/. -137,308

Fuente: Elaboración propia

11.9 Flujo Económico proyectado

Los escenarios optimista y esperado se visualizan en las Tablas XI-12 y XI-13, muestran sus indicadores VAN y TIR atractivos, dando la viabilidad del plan de negocio; mientras que en el escenario pesimista se tiene un VAN negativo de -S/354,981.30 soles, demostrando que el modelo de negocio no tuvo la penetración de mercado esperada, por lo que se finalizaría en el segundo año de operaciones.

Tabla XI-13 VAN, TIR Escenario Optimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingresos por comisiones	S/.	2,399,228	S/.	2,830,130	S/.	3,369,731	S/.	4,051,792	S/.	4,922,426
Gastos Administrativos	S/.	-628,176	S/.	-678,491	S/.	-892,946	S/.	-976,493	S/.	-1,012,320
Gastos de ventas	S/.	-388,833	S/.	-425,420	S/.	-468,193	S/.	-518,768	S/.	-579,326
Tributos por pagar	S/.	-390,559	S/.	-506,789	S/.	-588,688	S/.	-750,330	S/.	-978,733
Total Egresos	S/.	-1,407,568	S/.	-1,610,700	S/.	-1,949,827	S/.	-2,245,591	S/.	-2,570,379
Flujo de caja operativo	S/.	991,660	S/.	1,219,430	S/.	1,419,904	S/.	1,806,201	S/.	2,352,047

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Equipos de computo	S/.	-30,200	S/.	-	S/.	19,000	S/.	-30,200				
Mobiliario	S/.	-7,400										
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/.	-71,926										
Plataforma	S/.	-50,000										
Inversión en capital de trabajo	S/.	-205,929	S/.	-114,665	S/.	-52,209	S/.	-78,274	S/.	-83,730		
Recupero del capital de trabajo									S/.	534,807		
Flujo de Caja de Inversiones	S/.	-365,455	S/.	-114,665	S/.	-52,209	S/.	-59,274	S/.	-113,930	S/.	534,807
Perpetuidad											S/8,615,674.15	
Flujo de Caja Economico	S/.	-365,455	S/.	876,994	S/.	1,167,221	S/.	1,360,630	S/.	1,692,271	S/.	11,502,529
Costo Oportunidad Capital											30%	
VAN	S/.	5,309,608.57										
TIR											275.8%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-14 VAN, TIR Escenario Esperado

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingresos por comisiones	S/.	1,242,009	S/.	1,337,349	S/.	1,446,331	S/.	1,571,455	S/.	1,715,778
Gastos Administrativos	S/.	-628,176	S/.	-678,491	S/.	-892,946	S/.	-976,493	S/.	-1,012,320
Gastos de ventas	S/.	-336,758	S/.	-358,245	S/.	-381,640	S/.	-407,153	S/.	-435,027
Tributos por pagar	S/.	-64,541	S/.	-86,235	S/.	-46,818	S/.	-51,557	S/.	-75,341
Total Egresos	S/.	-1,029,476	S/.	-1,122,971	S/.	-1,321,404	S/.	-1,435,203	S/.	-1,522,687
Flujo de caja operativo	S/.	212,533	S/.	214,378	S/.	124,927	S/.	136,252	S/.	193,091

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
Equipos de computo	S/.	-30,200	S/.	-	S/.	19,000	S/.	-30,200				
Mobiliario	S/.	-7,400										
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/.	-71,926										
Plataforma	S/.	-50,000										
Inversión en capital de trabajo	S/.	-109,495	S/.	-82,362	S/.	-15,065	S/.	-30,248	S/.	-21,115		
Recupero del capital de trabajo									S/.	258,285		
Flujo de Caja de Inversiones	S/.	-269,020	S/.	-82,362	S/.	-15,065	S/.	-11,248	S/.	-51,315	S/.	258,285
Perpetuidad											S/750,906.87	
Flujo de Caja Economico	S/.	-269,020	S/.	130,170	S/.	199,313	S/.	113,679	S/.	84,937	S/.	1,202,284
Costo Oportunidad Capital											30%	
VAN	S/.	354,338.85										
TIR											68.8%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla XI-15 VAN, TIR Escenario Pesimista

Flujo de caja operativo	Año 0	Año 1	Año 2
Ingresos por comisiones		S/. 853,146	S/. 884,475
Gastos Administrativos		S/. -628,176	S/. -678,491
Gastos de ventas		S/. -319,259	S/. -337,866
Tributos por pagar		S/. -	S/. -
Total Egresos		S/. -947,436	S/. -1,016,356
Flujo de caja operativo		S/. -94,290	S/. -131,881

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2
Equipos de computo	S/. -30,200	S/. -	
Mobiliario	S/. -7,400		
Inversión adicional en gastos pre operativos	S/. -71,926		
Proyecto de implementación de la plataforma (aplicación, web y modulo de integración)	S/. -50,000		
Inversión en capital de trabajo	S/. -77,089	S/. -75,570	S/. 152,659
Recupero del capital de trabajo			
Flujo de Caja de Inversiones	S/. -236,615	S/. -75,570	S/. 152,659
Perpetuidad			
Flujo de Caja Economico	S/. -236,615	S/. -169,860	S/. 20,778
Costo Oportunidad Capital		30%	
VAN	-S/	354,981.30	
TIR		#;NUM!	

Fuente: Elaboración propia

11.10 Análisis de puntos críticos o punto muerto

Para realizar el análisis de puntos críticos o punto muerto, se ha determinado las variables que pueden afectar al modelo financiero de este startup, determinando las siguientes variables: % variación comisión a los clientes proveedores, % variación de total de egresos Ibaby, % variación # de personas que compran en Ibaby. Se ha elegido el escenario esperado para realizar el análisis de los puntos críticos, donde mostramos los márgenes que podrá soportar el negocio para obtener un VAN = 0.

Tabla XI-16 Análisis de Puntos Críticos

ANALISIS PUNTOS CRITICOS	Punto Critico
% Variación comisión a los clientes Proveedores	-10.59%
% Variación de Total de Egresos Ibaby	7.94%
% Variación # de Personas que compran en Ibaby	-3.41%

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, la comisión cobrada a los clientes proveedores podría disminuir hasta un 10.59% donde la comisión negociada del 10% se reduciría a un 8.94%, el total de egresos anuales pueden subir hasta 7.94% frente al proyecto de 5 años. Finalmente, se analizó la variable número de personas que compran en el

Marketplace, donde el número de personas podría disminuir un 3.41% anualmente frente al proyecto de 5 años, de esta manera tenemos los límites de hasta donde podríamos reducir la comisión, aumentar los egresos anuales y la reducción del número de personas que compran en nuestro Marketplace con respecto a lo proyectado.

Tabla XI-17 Variación anual de acuerdo a los puntos críticos

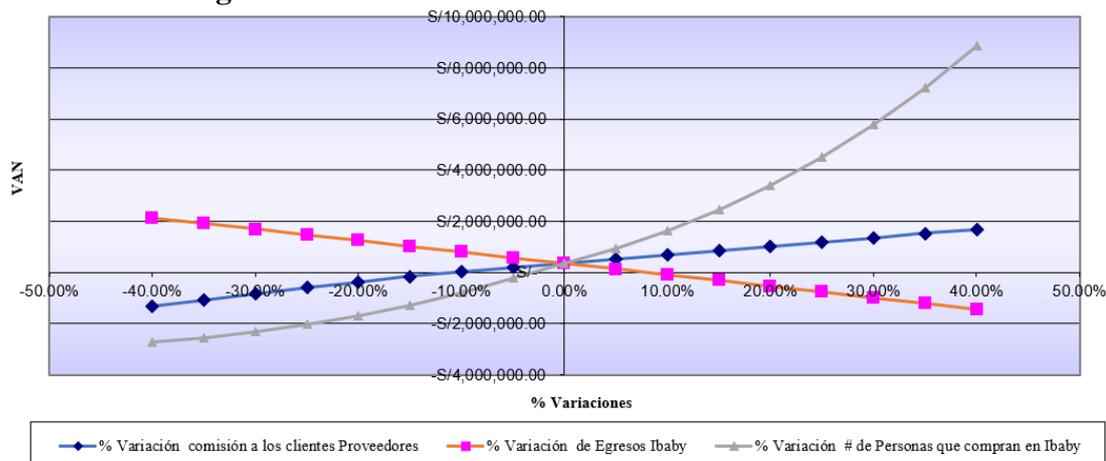
Variación anual de puntos críticos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión a los clientes Proveedores	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Comisión a los clientes Proveedores en el Punto crítico	8.94%	8.94%	8.94%	8.94%	8.94%
Total Egresos Ibaby	S/. -1,029,476	S/. -1,122,971	S/. -1,321,404	S/. -1,435,203	S/. -1,522,687
Total Egresos Ibaby en el punto crítico	S/. -1,199,380	S/. -1,308,305	S/. -1,539,488	S/. -1,672,068	S/. -1,773,990
# de Personas que compran en Ibaby	109,323	117,715	127,307	138,321	151,024
# de Personas que compran en Ibaby en el punto crítico	105,600	109,834	114,739	120,420	127,002

Fuente: Elaboración propia

11.10.1 Análisis de Sensibilidad

El siguiente grafico muestra el análisis de sensibilidad unidimensional de las variables descritas anteriormente, donde podemos visualizar la importancia del número de personas que compran en nuestra plataforma, esto tiene relación con lo mencionado en la entrevista a consultores de startups (anexo 2), donde mencionan que uno de los factores de éxito de un Marketplace es la cantidad de tráfico de clientes que puede atraer este modelo de negocio, cada variable fue analizada dentro del análisis unidimensional, se puede visualizar en el anexo 11.

Figura XI-1 Análisis de Sensibilidad Unidimensional



Fuente: Elaboración propia

11.11 Conclusiones

Se presenta a continuación las conclusiones del capítulo:

En base al análisis económico efectuado, para el escenario esperado, el proyecto presenta rentabilidad, con un VAN de S/ S/354,338.85 y una TIR de 68.8%. Para este tipo de proyectos, se requiere tener una alta tasa de retorno para ser atractivos a los inversionistas por el riesgo que conlleva, debido a que el 90% de las empresas no sobrevivirá el primer año.

Además, con el análisis del punto muerto podemos ver que el modelo puede soportar variaciones con respecto a la comisión hacia los clientes proveedores, como también un aumento del egreso y número de personas que compran, lo que nos da un rango de maniobra y da mayor fuerza al efecto red en el crecimiento del negocio.

En caso suceda el escenario pesimista, el proyecto se debe cerrar en el segundo año, evitando de esta forma, que las pérdidas sean cuantiosas.

CAPÍTULO XII PLAN DE RIESGOS

En el presente capítulo, se identificarán los riesgos internos y externos que puedan afectar la realización del presente modelo de negocio. Asimismo, realizaremos un plan de gestión para mitigarlos si fuera necesario.

12.1 Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

Tabla XII-1 Identificación de riesgos y gestión de riesgos

Tipo de riesgo	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO
RIESGO EXTERNO	Competidores	<p>El presente modelo de negocio es una tienda online especializada en la venta de productos para infantes.</p> <p>Estar atentos a las tendencias del mercado y actualizar e innovar constantemente la plataforma, para generar un mayor tráfico.</p> <p>Asegurar el buen funcionamiento de la plataforma y la calidad del servicio, además de ofrecer promociones a los clientes compradores con la finalidad de generar la fidelización de los clientes con la marca.</p>
	Legal o de reputación	<p>Canales de comunicación eficientes.</p> <p>Se cuenta con una mesa de soporte para la atención de quejas y reclamos, ofreciendo una solución inmediata.</p> <p>Contar con un plan de posibilidades ante campañas de desprestigio en redes sociales, con soluciones rápidas.</p>
	Económicos	<p>Innovar constantemente y ofrecer promociones atractivas y así poder lograr la fidelización de los clientes.</p> <p>Ampliar el segmento de clientes para asegurar la generación de dividendos.</p>
	Tecnológicos	

	Se corre el riesgo de que la plataforma puede ser hackeada con la finalidad de tener acceso a la información de los clientes.	Contamos con un equipo que mantendrá los antivirus y los sistemas operativos actualizados.
RIESGO INTERNO	Confiabilidad del sistema	
	La plataforma por ser un producto mínimo viable puede presentar algunas fallas.	Contamos con el equipo técnico para la corrección inmediata de cualquier falla del sistema.
	Capacitación del personal	
	Este riesgo tiene relación con el conocimiento del personal que maneja la plataforma, si no se brinda una buena capacitación, pueden ocasionar problemas en el uso de la plataforma, lo que conllevará a la insatisfacción de los clientes y en consecuencia, a la pérdida de estos.	Se iniciará con capacitaciones al personal que utilizará la plataforma, con constante seguimiento. Se tendrá en cuenta los comentarios o recomendaciones de los clientes para mejorar el uso de la plataforma.
	Actualización en la plataforma	
	La plataforma tendrá información de los clientes, se necesita actualización constante de la información, una incorrecta actualización, puede ocasionar malestar en los clientes.	El personal debe estar capacitado para que realice constantemente las actualizaciones requeridas en el aplicativo y página web. Asimismo, se tendrá en cuenta los comentarios o recomendaciones de los clientes para mejora en la actualización de la información en la plataforma.
Colaboradores		
Todos los puestos de la estructura organizacional de la empresa son importantes, la falta de alguno de ellos puede afectar el uso de la plataforma. En la actualidad, se da una alta rotación de personal en las empresas, lo que puede afectar el desempeño de la organización.	Se mitigará este riesgo desde la selección del personal, deben cumplir con el perfil requerido. Se hará una correcta inducción y capacitación. Además, como plan de contingencia, se tendrá una cartera de candidatos por si se necesita cubrir o reemplazar un puesto. Reconocimientos. Línea de carrera.	

Fuente: Elaboración propia

12.2 Evaluación de los riesgos

Los riesgos identificados, se evaluarán de acuerdo con su probabilidad y severidad de ocurrencia.

Tabla XII-2 Clasificación de riesgo

	SEVERIDAD		
P R O B A B L I D A D	TRIVIAL 1	TOLERABLE 2 - 4	MODERADO 5 - 8
	TOLERABLE 2 - 4	MODERADO 5 - 8	IMPORTANTE 9 - 14
	MODERADO 5 - 8	IMPORTANTE 9 - 14	INTOLERABLE 15 -20

Fuente: Elaboración propia

Tabla XII-3 Valorización de los riesgos internos y externos

RIESGO	Probabilidad	Severidad	Valor Riesgo	Clasificación
Competidores	9	2	18	INTOLERABLE
Legal o de reputación	5	2	10	IMPORTANTE
Económicos	4	2	8	MODERADO
Tecnológicos	9	2	18	INTOLERABLE
Confiabilidad del sistema	2	2	4	TOLERABLE
Capacitación del personal	5	1	5	MODERADO
Actualización en la plataforma	5	1	5	MODERADO
Colaboradores	8	2	16	INTOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

12.3 Conclusiones del capítulo

- El reconocimiento de riesgos externos e internos, nos ayudan a elaborar los planes de contingencia para mitigarlos, con la finalidad de mantener y continuar con el negocio. Asimismo, se necesitará evaluar constantemente esta matriz ya que los riesgos cambian con el tiempo.
- Los planes de gestión se dan para todos los riesgos, sin embargo, para este plan de negocio, se debe poner mayor atención a los intolerables: competidores, tecnológicos y colaboradores.

CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones relacionadas con los objetivos en la Tabla XIII-1 y las recomendaciones en la Tabla XIII-2.

Tabla XIII-1 Relacionamiento de Objetivos con Conclusiones

Objetivo	Conclusiones
<p>Analizar el mercado de productos para infantes, a fin de obtener las características de la oferta y la demanda potencial.</p>	<p>El mercado de infantes mantiene un crecimiento constante, excepto la caída en ventas sufrida en el 2015; la proyección mundial hecha por Euromonitor sigue en ascenso para el 2020. Norteamérica y Asia son mercados muy fuertes, que no fueron afectados por los descensos de las ventas; mientras que América Latina y Europa tuvieron una baja en sus ventas, pero que empezaron a recuperarse en el 2017. Perú presentó una disminución de ventas en el 2015, pero su nivel de crecimiento al 2020 será de 8% según las proyecciones dadas por Euromonitor, lo que muestra que el crecimiento del mercado se mantendrá constante.</p>
	<p>El mercado mundial este concentrado por 6 empresas transnacionales: Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, P&G, Beiersdorf AG (Nivea), Unilever y Nestlé. En el Perú el 60% del mercado está concentrado por 3 compañías: Johnson & Johnson Inc. con 32%; Kimberly Clark con 22%, con sus marcas Johnson Baby y Huggies respectivamente y Grünenthal GmbH con 9% del mercado.</p>
	<p>Las líneas de productos más representativas son: pañales, leche, formulas, productos de aseo y cuidado, juguetes, ropa y accesorios. Lo cual nos da la primera señal de la composición de la estructura de productos a ofertar para la selección de proveedores estratégicos.</p>
<p>Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes proveedores.</p>	<p>Luego de encuestar a los clientes proveedores, pudimos identificar que su canal habitual de ventas es el tradicional, mediante tiendas físicas, lo que limita su alcance geográfico. Sus procesos de control son manuales, lo realizan mediante el Excel, desconocen el comercio electrónico y desconfían de la tecnología. Asimismo, consideran que los costos para la implementación y mantenimiento de una plataforma son altos.</p>
	<p>Propuesta de valor: posibilidad de exhibir sus productos en una plataforma especializada, donde la cercanía al cliente potencial final le permitirá aumentar sus ventas y donde podrá encontrar información abierta y transparente sobre las mismas.</p>
	<p>El 100% de las empresas entrevistadas, mostraron la disposición de colocar sus productos en el Marketplace, porque comprenden que para el crecimiento de sus negocios deben tener un mayor alcance, para llegar de manera más eficiente al cliente y mejorar la exposición de sus productos.</p>
<p>Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes compradores.</p>	<p>Propuesta de valor: acceso a varios productos de calidad en un solo lugar, en una plataforma amigable, de uso fácil y rápido, donde tendrá una atención personalizada en la compra y entrega del producto, además se le brindará propuestas de ofertas y promociones exclusivas e individualizadas.</p>
	<p>El 94.5% tiene la intención de usar el Marketplace para la compra de productos para infantes.</p>

Proponer el plan de marketing del proyecto.	El plan de marketing a desarrollar tiene como objetivo, el posicionamiento de la marca Ibaby para ambos tipos de clientes, mediante la campaña de marketing digital que desarrollaremos, permitiéndonos comunicar, sugerir y reafirmar las funcionalidades que brinda la plataforma. Para el cliente comprador, se buscará realizar una estrategia de fidelización mediante acciones que generen la continuidad en las compras y su posterior recomendación en base a la experiencia de uso.
	El plan de marketing propone afiliar a 100 proveedores en el primer año, lo cual es clave para el desarrollo del modelo de negocio, ya que debemos tener productos de calidad que generen tráfico, que haga atractiva la plataforma al cliente comprador; esto se trabajará mediante venta directa por parte de un equipo especializado del área comercial, que además de posicionar la marca Ibaby, brinde el soporte correspondiente al cliente proveedor, de manera que su experiencia de uso lo lleve a la fidelización del producto y la recomendación con otras empresas del rubro.
	Se propone llegar a 10000 transacciones por mes, para lo cual debemos mostrar la plataforma por los canales más eficientes: APP store (IOS) y Play store (Android). La descarga misma no tendrá costo alguno para el comprador, y para poder lograr el ticket de compra esperado, se negociarán listas de precios preferentes por categorías para manejar estrategias diferenciadas por la línea de producto, evento y ocasión de compra.
Proponer el plan operativo del proyecto.	Para la arquitectura funcional de la plataforma, se trabajará con un equipo interno que manejará las mejoras y actualizaciones, buscando ser flexibles y escalables a todo cambio o corrección del Marketplace, tomando muy en consideración la experiencia del cliente.
	Los sistemas de soporte claves que serán integrados a la plataforma, serán los de la pasarela de pagos, el almacenamiento en la nube y el sistema operativo interno, los cuales consideramos fundamentales para el correcto funcionamiento de la propuesta de valor al cliente.
	Las actividades claves dentro de la cadena de valor, como logística, producción de la plataforma, marketing y servicio post venta, deberán estar a cargo de personal debidamente capacitado que cuente con las herramientas físicas y tecnológicas que permitan un flujo de operaciones eficiente y acorde con lo ofertado al cliente. Además del manejo de incidencias de manera más eficiente, gracias a los procesos y políticas establecidas.
Desarrollar las estrategias del negocio en base a sus ventajas competitivas.	Se diseñan estrategias diferenciadas por categoría de productos, para productos de alta rotación se buscará competir en costos negociando márgenes adicionales con los proveedores; mientras que, para los productos de compra puntual, una estrategia de diferenciación del servicio será en base a la disponibilidad del stock y calidad de la atención; que, sumados a las funcionalidades de la plataforma, se busca convertirlos en atributos diferenciadores frente a la competencia.
Corroborar la viabilidad económica del modelo de negocio.	Los indicadores económicos del proyecto son los siguientes: en el escenario optimista se tiene un VAN de 5.3 millones de soles y con una TIR de 275%, en el escenario esperado un VAN de 354 mil soles y una TIR de 68.8%, estos escenarios nos indican que el modelo es viable. Además, se calculó para el escenario pesimista, en caso el proyecto no tenga el éxito esperado, una pérdida de 354 mil soles, por lo que finalizaríamos en el segundo año de operaciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla XIII-2 Relacionamiento de Objetivos con Recomendaciones

Objetivo	Recomendaciones
<p>Analizar el mercado de productos para infantes, a fin de obtener las características de la oferta y la demanda potencial.</p>	<p>Realizar una base de datos estructurada que alimente reportes históricos confiables para la toma de decisiones estratégicas o de nuevos conceptos de productos o servicios; con la finalidad de que, en el futuro, estos reportes nos puedan facilitar cifras de la evolución del mercado y del comportamiento de ventas, tanto general como por categorías, ya que uno de las mayores limitantes fue el no tener información estructurada en el mercado de infantes.</p>
<p>Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes proveedores.</p>	<p>Ejecutar un seguimiento del manejo de la plataforma al cliente proveedor, para que así pueda aprovechar todas las funcionalidades y tenga claro el potencial de uso de esta herramienta.</p>
<p>Desarrollar y evaluar la aceptación de la propuesta de valor para los clientes compradores.</p>	<p>Establecer canales eficientes que puedan medir el nivel de recepción del modelo de negocio, así como el nivel de servicio frente a la experiencia de uso; esto nos dará una retroalimentación de puntos que pudieron omitirse en el diseño original de la propuesta.</p>
<p>Proponer el plan de marketing del proyecto.</p>	<p>Evaluar la posibilidad de la participación en ferias especializadas como una herramienta de difusión, donde se puedan realizar activaciones de experiencia en el uso de la plataforma. Buscar convenios con tarjetas de pago de entidades bancarias.</p>
<p>Proponer el plan operativo del proyecto.</p>	<p>Establecer procesos de homologación y evaluación periódica a los proveedores claves para asegurar la excelencia operativa, de esta manera podrán estar preparados para la expansión del negocio.</p>
<p>Desarrollar las estrategias del negocio en base a sus ventajas competitivas.</p>	<p>Establecer un cuadro de mando que permita realizar una medición de la gestión de la operación y si la estrategia establecida está siendo efectiva, se podrán realizar las correcciones pertinentes.</p>
<p>Corroborar la viabilidad económica del modelo de negocio.</p>	<p>Realizar un estudio del NSE C para poder tener mayor cobertura e incrementar el tráfico de transacciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

- Amazon. (2019). *Amazon*. Obtenido de <https://www.amazon.com/>
- Apeim. (Agosto de 2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Obtenido de Apeim: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- APEIM. (Julio de 2018). *Niveles Socioeconomicos 2018*. Obtenido de <http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Avon Products Inc. (2019). *Avon Products*. Obtenido de Avon: <https://www.avon.com.pe/avon-pe/kids/kidshome/babyhome.html>
- Baby Infanti. (2019). *Baby Infanti Store*. Obtenido de <http://babyinfanti.com.pe/324-portabiberones>
- Baby Market. (2019). Obtenido de <https://babymarket.co/>
- BabyPlaza. (18 de Junio de 2019). Obtenido de <https://www.babyplaza.com.pe/>
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Mexico: Prentice Hall.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Finnovista. (2018). *Informe Fintech en América Latina 2018*. Obtenido de <https://fintechperu.com/informe-fintech-en-america-latina-2018/>
- Banco Mundial. (19 de Abril de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Según la base de datos Global Findex, la inclusión financiera está aumentando, pero aún subsisten disparidades: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>
- Beiersdorf AG. (2019). *Marcas Nivea y Eucerin*. Obtenido de Beiersdorf AG: <https://www.beiersdorf.com/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico – CAPECE. (2016). *5 tendencias del Comercio Electrónico en el Perú*. Obtenido de <http://www.ecommerceacademy.pe/5-tendencias-del-comercio-electronico-en-el-peru/>
- Camarillo, A. B. (2018). *La nueva forma de hacer negocios, un comparativo de la cultura del emprendimiento entre Perú y Mexico*. Obtenido de Universidad Jorge Basadre: <http://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/vyh/article/view/731/654>
- Clarín. (29 de Marzo de 2018). *Se sostiene por la inmigración Europa envejece: la tasa de fecundidad no alcanza para reponer la población*. Obtenido de El Clarín: https://www.clarin.com/mundo/europa-envejece-tasa-fecundidad-alcanza-reponer-poblacion_0_HkWuIicqz.html
- Colgate - Palmolive. (2019). *Colgate Products*. Obtenido de Colgate: <https://www.colgate.com/es-co/products/kids>
- Comercio, D. E. (20 de Noviembre de 2018). *Perú sería el mercado con más compras online en Sudamérica para el 2019*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-seria-mercado-compras-online-sudamerica-2019-noticia-579232>
- Comercio, E. (14 de Diciembre de 2018). *Comercio digital representa el 7 % de las ventas totales, según Produce*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/comercio-digital-representa-7-ventas-totales-produce-noticia-nndc-587663>

- Congreso de la Republica . (03 de Julio de 2011). *Ley de proteccion de datos personales Ley N° 29733*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- CULQUI. (2018). Obtenido de <https://www.culqi.com>
- CULQUI. (2019). *Todo a un solo precio*. Obtenido de <https://www.culqi.com/precios/>
- Datosmacro. (2016). *La natalidad se reduce en Perú en 2016*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/peru>
- Datosmacro.com. (2017). *expansion.com/ Datosmacro.com*. Obtenido de China - Población: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/china>
- Diario Gestión. (13 de Octubre de 2018). *Empresas que usan Big Data pueden triplicar el número de clientes, destaca Cibertec*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/empresas-big-data-triplicar-numero-clientes-destaca-cibertec-247070>
- Diario Gestión. (30 de Junio de 2018). *Mercado de apps móviles llegará a S/ 50 millones este año*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168>
- Diario Gestión. (2018). *Ropa para niños*. Obtenido de [gestion.pe: https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prendas-infantiles-y-comercio-crecimiento-noticia-1992832](https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prendas-infantiles-y-comercio-crecimiento-noticia-1992832)
- Ecommerce Foundation. (02 de Julio de 2018). *Ecommerce Country Reports*. Obtenido de Reports Europa: <https://embed.ecommercewiki.org/reports/614/european-ecommerce-report-2018>
- Ecommerce Foundation. (2018). *Ecommerce Country Reports*. Obtenido de China: <https://embed.ecommercewiki.org/reports/759/china-ecommerce-report-2018-free>
- Ecommerce Foundation. (2018). *Ecommerce Country Reports*. Obtenido de <https://embed.ecommercewiki.org/reports/762/united-states-ecommerce-report-2018-free>
- Ecommerce Foundation. (2018). *Ecommerce Reports*. Obtenido de America Latina: <https://embed.ecommercewiki.org/reports/743/america-latina-informe-sobre-comercio-eletronico-2018>
- EcuRed contributors. (13 de Junio de 2016). *América del Norte*. Obtenido de https://www.ecured.cu/index.php?title=Am%C3%A9rica_del_Norte&oldid=2662615
- EcuRed contributors. (19 de Enero de 2017). *Asia*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/index.php?title=Asia&oldid=2787134>
- EcuRed contributors. (19 de Febrero de 2018). <https://www.ecured.cu/Europa>. (EcuRed, Editor) Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de Europa: <https://www.ecured.cu/index.php?title=Europa&oldid=3072802>
- El Comercio . (25 de Enero de 2019). *Dólar: el tipo de cambio en el Perú descendería este año, según el BBVA*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/dolar-tipo-cambio-baja-pbi-economia-peruana-repuntaria-dinamismo-inversion-minera-bbva-research-noticia-601021>
- El Comercio. (13 de Diciembre de 2018). *Crecimiento del PBI a 4% es viable en el 2019*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-pbi-4-viable-2019-noticia-587277>

- El Comercio. (28 de Mayo de 2018). *El primer 'round' entre las tarjetas y el efectivo*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116>
- El Comercio. (15 de Enero de 2018). *INEI: Tasa de desempleo de Lima se ubicó en 6,9% en 2017*. Obtenido de El comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-tasa-desempleo-lima-ubico-6-9-2017-noticia-489181>
- El Comercio. (19 de Jului de 2018). *Más de 5 millones de peruanos compran por internet*. Obtenido de El comercio: https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715?utm_source=Facebook&utm_medium=organic&utm_campaign=peruanos-compras-inter
- El Peruano. (24 de Junio de 2000). *LEY QUE MODIFICA EL CÓDIGO CIVIL PERMITIENDO LA UTILIZACIÓN DE LOS MEDIOS ELECTRÓNICOS* . Obtenido de https://www.gobiernodigital.gob.pe/normas/1887/NORMA_1887_Ley%2027291.pdf
- El Peruano. (22 de Octubre de 2013). *LEY DE DELITOS INFORMATICOS*. Obtenido de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10434/PLAN_10434_2013_Ley_N%C2%B0_30096-DELITOS_INFORMATICOS.pdf
- Entel. (Agosto de 2016). *Tienda física vs. tienda online*. Obtenido de Entel: <http://www.entel.pe/comunidadempresas/aprende/innovar-mi-negocio/tienda-fisica-vs-tienda-online/>
- Euromonitor . (2019). *Euromonitor - Brand Shares Perú*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor . (2019). *Euromonitor - Company Shares LA*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor. (19 de Febrero de 2019). *Baby and Child Specific Products*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor - Company Shares*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/StatisticsEvolution/index>
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor - Market Size*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/statisticsevolution/index>
- Euromonitor. (2019). *Euromonitor - Market Sizes LA*. Obtenido de Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/statisticsevolution/index>
- FACEBOOK. (18 de Junio de 2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/>
- Fernández, D. T. (Junio de 2017). *Aplicación de Metodologías Machine Learning en la Gestion de Riesgo de Crédito*. Obtenido de http://oa.upm.es/47087/1/TFG_DAVID_TRUJILLO_FERNANDEZ.pdf
- Finnovista. (05 de Noviembre de 2017). *Fintech Radar Perú*. Obtenido de <https://www.finnovista.com/fintech-radar-peru-45-startups/>

- Gamarra, L. D. (9 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/prendas-infantiles-y-comercio-crecimiento-noticia-1992832>
- Gestión . (11 de Septiembre de 2017). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>
- Gestión . (03 de Noviembre de 2018). *CCL: Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ccl-80-peruanos-compra-online-influencia-redes-sociales-nndc-248960>
- Gestión. (2016 de Noviembre de 2016). *Mercado de productos para madres y bebés moverá US\$ 180 millones este año*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-productos-madres-bebes-movera-us-180-millones-ano-148140>
- Gestión. (04 de Julio de 2017). *Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte?* Obtenido de [gestion.pe: https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668](https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668)
- Gestión. (31 de Mayo de 2017). *Limeños gastan más en productos para bebés que en útiles escolares*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/limenos-gastan-productos-bebes-utiles-escolares-136210>
- Gestión. (18 de 07 de 2018). *¿Cuáles son los tipos de contrato laborales y sus beneficios?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/son-tipos-contrato-laborales-beneficios-238789>
- Gestión. (18 de Enero de 2018). *Comercio electrónico: ¿El 2018 es el turno de los celulares?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-2018-turno-celulares-225148>
- Gestión. (04 de Marzo de 2018). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487>
- Gestión. (25 de Junio de 2018). *Hay 31.2 millones de habitantes en territorio peruano, según Censo 2017*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/hay-31-2-millones-habitantes-territorio-peruano-censo-2017-236800>
- Gestión. (19 de Junio de 2018). *Startups peruanas cada vez levantan más dinero, pero solo el 10% sobrevive*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/startups-peruanas-vez-levantan-dinero-10-sobrevive-236309-noticia/>
- Gestión. (03 de Mayo de 2019). *Portales de e-commerce desplazan a las web de retail en compras online en Lima*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/portales-e-commerce-desplazan-web-retail-compras-online-lima-265799>
- Gestión, D. (8 de Agosto de 2018). *Marketplace, el arma de América Latina para recibir a Amazon*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/marketplace-arma-america-latina-recibir-amazon-240878>
- GoDaddy. (2019). *Microsoft® Office 365 de GoDaddy*. Obtenido de <https://pe.godaddy.com/business/office-365>
- Google. (Enero de 2016). *Momentos Quiero-Comprar y los consumidores conectados*. Obtenido de [thinkwithgoogle: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/micromomentos-quiero-comprar/](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/micromomentos-quiero-comprar/)

- Graham, P. (2012). *STARTUP = CRECIMIENTO*. Obtenido de Paul Graham.es: <http://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>
- Halcón, J. R. (06 de 2015). *Instrumentos y mecanismos de financiación para startups*. Obtenido de idus.us.es: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf?sequence=1
- Hipoglos . (2019). *Nuestros Productos*. Obtenido de Hipoglos: <https://www.hipoglos.com.pe/>
- Holden, R. N. (2002). *Estrategia y tácticas de precios : una guía para tomar decisiones rentables*. Madrid: Pearson.
- INEI. (1996). *Tasa Bruta de Natalidad*. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-57.htm
- INEI. (2015). *Población 2000 al 2015*. Obtenido de INEI: <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- INEI. (Abril de 2019). *Principales indicadores de seguridad ciudadana a nivel nacional 2013-2019*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas_de_seguridad_ciudadana_a_nivel_regional_nov18_abr19.pdf
- IPSOS. (Junio de 2018). *New Consumer: Millenials mitos y realidades*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- IT SKILL S.A.C. (2019). *Sistema Comercial EasyStore*. Obtenido de <http://itskillconsulting.com/>
- Johnsons & Johnsons. (2019). *Linea Johnsons Baby*. Obtenido de Johnsons & Johnsons: <https://es.johnsonsbaby.com/baby-care>
- JUNTOZ. (18 de Junio de 2019). Obtenido de <https://juntoz.com>
- Kimberly - Clark. (2019). *Nuestras Marcas*. Obtenido de Kimberly Clark: <https://www.kimberly-clark.com.mx/nuestras-marcas/huggies>
- Kotler, A. (2017). *MARKETING*. Mexico: Pearson.
- La Republica. (26 de Abril de 2018). *Mercado de delivery por aplicativo creció 30% en Lima*. Obtenido de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/1233400-mercado-delivery-aplicativo-crecio-30-lima>
- Laudon, K. y. (2014). *E-commerce 2013*. México: Pearson.
- Lecinski, J. (Agosto de 2014). *Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca*. Obtenido de thinkwithgoogle: <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/>
- Linio. (25 de Junio de 2019). *ÍNDICE MUNDIAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO*. Obtenido de <https://www.linio.com.pe/sp/indice-ecommerce>
- LINIO. (18 de Junio de 2019). *LINIO*. Obtenido de <https://www.linio.com.pe>
- 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>
- Mercado Libre. (17 de Junio de 2019). *Mercado Libre*. Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.pe/>
- Mi Bebe Market. (2019). Obtenido de <https://www.mibebemarket.com/>

- MINEDU. (13 de Diciembre de 2003). *LEY QUE PROHIBE EL ACCESO DE MENORES DE EDAD A PAGINAS WEB DE CONTENIDO PORNOGRAFICO Ley N° 28119*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118381-28119>
- MINJUS. (26 de Mayo de 2000). *Ley de Firmas y Certificados Digitales LEY N° 27269*. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/Ley27269.pdf>
- Mitchell, T. M. (1997). *Machine Learning*. McGraw-Hill Science/Engineering/Math.
- Natura & Co. (2019). *Natura Bebes y Niños* . Obtenido de Natura : <https://www.natura.com.pe/bebes-y-ninos>
- Nestle. (2019). *Nestle Productos Infantiles*. Obtenido de Nestle Bebe: <https://www.nestlebebe.es/productos-infantiles>
- OLX. (18 de Junio de 2019). Obtenido de <https://www.olx.com.pe/>
- Organización Mundial del Comercio. (1998). *El Comercio Electrónico y el papel de la OMC*. Obtenido de Estudios Especiales 2: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/special_study_2_s.pdf
- OSIPTEL. (12 de Abril de 2005). *REGULA EL ENVÍO DE CORREO ELECTRÓNICO COMERCIAL NO SOLICITADO (SPAM) Ley N° 28493*. Obtenido de <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/ley-28493-email-comercial-no-solicitado-spam>
- Outletbebe. (2019). Obtenido de <https://www.outletbebe.es/>
- Pampers. (2019). *Pampers Productos* . Obtenido de Pampers: <https://www.pampers-es.com/es-us/productos>
- PANAM Post. (02 de Marzo de 2018). *Perú será el país con mayor crecimiento económico de latinoamérica en 2018*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <http://www.ipe.org.pe/portal/peru-sera-el-pais-con-mayor-crecimiento-economico-de-latinoamerica-en-2018/>
- PayPal. (2018). www.paypal.com/pe. Obtenido de <https://www.paypal.com/pe/webapps/mpp/withdraw-funds>
- Peru21. (15 de Enero de 2019). *El ingreso promedio mensual fue de S/1,685.6 en Lima al cierre del 2018*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/ingreso-promedio-mensual-s-1-685-6-lima-cierre-2018-453283?foto=3>
- Redacción EC. (19 de Jului de 2018). *Más de 5 millones de peruanos compran por internet*. Obtenido de El comercio: https://elcomercio.pe/economia/mercados/5-millones-peruanos-compran-internet-noticia-537715?utm_source=Facebook&utm_medium=organic&utm_campaign=peruanos-compras-inter
- RPP Noticias. (24 de Septiembre de 2016). *El 75% de limeños se moviliza en transporte público y el 25% viaja 2 horas*. Obtenido de RPP noticias: <http://rpp.pe/lima/obras/el-75-de-limenos-se-moviliza-en-transporte-publico-y-el-25-viaja-2-horas-noticia-992721>
- Safetypay. (2018). Obtenido de <https://www.safetypay.com>
- Serna, C. A. (Marzo de 2018). *Una Pequeña Introducción a Machine Learning*. Obtenido de <http://hpclab.ucentral.edu.co/>: http://hpclab.ucentral.edu.co/~hfranco/data_analysis/SessionV/VSession.pdf
- Shai Shalev Schwartz, S. B. (2014). *understanding machine learning theory algorithms*. New York: Cambridge University Press.
- Somalo, I. (2017). El Comercio Electronico. En I. Somalo, *El Comercio Electronico* (pág. 242). Madrid: ESIC.

- Statcounter. (Julio de 2019). *Desktop Operating System Market Share Peru*. Obtenido de <http://gs.statcounter.com/os-market-share/desktop/peru#monthly-201707-201907>
- Statcounter. (Julio de 2019). *Mobile Operating System Market Share Peru*. Obtenido de <http://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/peru/#monthly-201707-201907>
- SUNAT. (8 de Diciembre de 2004). *TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DEL IMPUESTO A LA RENTA*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/fdetalle.htm>
- SUNAT. (10 de Agosto de 2006). *INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- SUNAT. (17 de Agosto de 2017). *TEXTO UNICO ORDENADO DE LA LEY DEL IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS E IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/>
- SUNAT. (2019). *Certificado Digital*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-electronicos-empresas/see-desde-los-sistemas-del-contribuyente/2-comprobantes-que-se-pueden-emitir-desde-see-sistemas-del-contribuyente/factura-elec>
- SUNAT. (2019). *Normas legales*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-electronicos-empresas/see-desde-los-sistemas-del-contribuyente/2-comprobantes-que-se-pueden-emitir-desde-see-sistemas-del-contribuyente/factura-elec>
- SUNAT. (2019). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Obtenido de <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>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (30 de Octubre de 2013). *Resolución S.B.S. N° 6523 -2013*. Obtenido de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/718/v5.0/Adjuntos/6523-2013.R.pdf
- Torrent, J. (Abril de 2009). *Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya: <https://uocpapers.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.pdf>
- Torrón, A. N. (06 de 08 de 2016). *¿Qué es una startup?* Obtenido de Ticbeat.com: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/que-es-una-startup/>
- Unilever. (2019). *Linea Baby Dove*. Obtenido de Unilever: <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2016/nace-baby-dove-un-cuidado-unico-para-la-delicada-piel-de-los-bebes.html>
- Verschueren, C. (2018). *EuroCommerce*. Obtenido de <https://www.ecommerce-europe.eu>
- VisaNet Perú. (2018). Obtenido de <https://afiliarmeavisanet.com/?product-visit=true>