



**Plan de negocio para determinar la viabilidad económica-financiera de un marketplace de venta de productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en lima metropolitana**

Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

Ilusion Margarita Castro Vila

Luis Alberto Cumbay Rivera

Lisbeth Sofia Peralta Vasquez

Robert John Vega Ortiz

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial 70**

**Lima, 03 de mayo de 2023**

## Trabajo investigación Marketplace MBA TP70

---

### ORIGINALITY REPORT

---

<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

---

### PRIMARY SOURCES

---

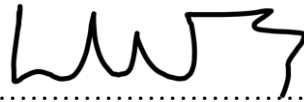
<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> Student Paper	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.esan.edu.pe</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.nadielabs.net</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>www.ecorfan.org</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>www.authorstream.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>cdigital.uv.mx</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>hdl.handle.net</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>

---

Este trabajo de investigación

**Plan de negocio para determinar la viabilidad económica-financiera  
de un marketplace de venta de productos en liquidación de bodegas,  
farmacias y minimarkets en lima metropolitana**

ha sido aprobado.



.....  
Luis Chávez-Bedoya Mercado (Jurado)



.....  
Christian Aste León (Jurado)



.....  
José Luis Wakabayashi Muroya (Asesor)

## **Dedicatorias**

A Dios, quien me ha guiado, a mis padres y hermanos que han sabido formarme con buenos valores, a mi pareja por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, a mi hija Cayetana quien es mi mayor motivación, y una dedicatoria especial a mi hermano que desde el cielo me ilumina para seguir adelante.

Ilusion Margarita Castro Vila

A Dios, por iluminar siempre mi camino hacia el bien y darme salud, a mis padres por su dedicación, amor incondicional y sabiduría para formarme como un buen ser humano y profesional. A mis hermanos por ser el soporte incondicional en mi vida.

Luis Alberto Cumbay Rivera

A Dios por darme salud y guiar mi camino. A mis padres por su apoyo y comprensión en todo momento para el logro de mis objetivos profesionales y a mi novio por estar a mi lado a lo largo del desarrollo de la maestría y por su apoyo incondicional.

Lisbeth Sofía Peralta Vasquez

A Dios por haberme acompañado en todo este camino. A mis padres, porque me han enseñado a ser la persona que soy, inculcándome valores y principios. Por todo su sacrificio y apoyo permanente. A mi pareja por su comprensión, empeño y por brindarme su amor todos los días, lo que me motiva a cumplir todo lo que me proponga.

Robert John Vega Ortiz

## **Agradecimientos**

Agradecimiento especial a nuestro asesor José Luis Wakabayashi, por brindarnos su orientación, guía y retroalimentación constante durante todo el proceso de elaboración de la presente tesis. A los usuarios expertos y colaboradores entrevistados, por haber dedicado su valioso tiempo brindándonos sus experiencias y apoyo. Por último, a toda la plana docente de la universidad que a lo largo de estos 22 meses de duración de maestría nos dictaron los diferentes cursos, lo cual ha contribuido en convertirnos en mejores profesionales, pero sobre todo en personas que busquen constantemente impactar de forma positiva a la sociedad.

## **Ilusion Margarita Castro Vila**

Profesional con más de 7 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones, en áreas de Planificación y Control financiero, el cual me permite desarrollar eficientemente mecanismos de incremento productivo y mejoras económicas.

Soy una persona con una sólida formación profesional en Administración y Gerencia, con capacidad y habilidad para adaptarme a los cambios en corto tiempo, con enfoque estratégico, liderazgo y trabajo en equipo.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

2021-Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN  
Magíster en Administración.

2016 Universidad Ricardo Palma

Titulada en Administración y Gerencia

2014- Universidad Ricardo Palma

Bachiller en Administración y Gerencia

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Telefónica del Perú S.A.A.**

Empresa subsidiaria de Telefónica S.A. de España, dedicada a prestar toda clase de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, con liderazgo en el mercado peruano en los negocios de telefonía fija, telefonía móvil, telefonía pública y rural, telefonía de larga distancia, Internet, y televisión.

#### **Project Leader de Control de Gestión de Excelencia Operacional Enero 2019 - Actualidad**

Liderar un equipo cuya misión es llevar el control de las finanzas de la empresa, proponiendo las medidas preventivas y correctivas que aseguren el logro de los objetivos del Plan Estratégico.

- Logré replantear replantear el flujo de las aprobaciones de OPEX(S/. 5,000 MM) y CAPEX(S/. 600 MM), que permitió centralizar y visualizar todos los pedidos de manera ágil y eficiente, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de los segmentos.
- Responsable del seguimiento y análisis presupuestal, plan estratégico y los procesos de pronóstico mensuales y trimestrales, proporcionar los informes y comentarios de fin de mes para el corporativo.
- Identifiqué oportunidades con foco en las eficiencias, modelos de robotización y proyectos que permitan reducir el gasto (-10MM var. A/A)

#### **Ejecutivo Senior Control de Gestión de Marketing      Septiembre 2016 -Diciembre 2018**

Responsable del seguimiento y supervisión mensual de las cuentas individuales y consolidadas de Ingresos y gastos de la dirección de Innovación y Marketing de los servicios Speedy, telefonía Básica y TV Paga a través de revisiones presupuestales y análisis de variaciones.

- Diseñe nuevos flujos de aprobación, el cual permitió agilizar y detectar eficiencias en gastos comerciales.
- Responsable del presupuesto que sustente las compras gerenciales, siendo el primer filtro para lograr la aprobación en Comité Corporativo.

- Responsable de informar los resultados con la finalidad de que se conozcan los desvíos y anticipar el aprovechamiento de las oportunidades y riesgos que afecten a la compañía.

### **Joven Ejecutivo Control de Gestión Clientes**

**Enero 2016 – Mayo 2016**

Apoyé al seguimiento mensual de gastos directos de la dirección de Clientes a través de revisiones presupuestales y análisis de variaciones.

- Brindé alarmas oportunas de los impactos financieros de acciones comerciales y de utilización de recursos.
- Realicé reportes y monitoreo de los KPI's, que permitían observar el cumplimiento de los objetivos del área.

### **Practicante Preprofesional en la Dirección de Servicio de Atención al cliente Febrero 2014 – Agosto 2015**

Apoyé en el seguimiento y control de los KPI's en los servicios de Speedy, telefonía Básica y TV Paga, alcanzar recomendaciones de acciones preventivas o correctivos a proveedores y/o áreas responsables dentro de la cadena de servicio. Esto con enfoque de una mejora continua y cumplir los requerimientos de OSIPTEL.

- Validé las proyecciones de las llamadas, para el dimensionamiento del personal en el call center con uso de C-Erlang y garantizar los niveles de atención requeridos.
- Apoyo en los proyectos tecnológicos en el IVR del 104 (opción averías técnicas), para incrementar la autogestión de los clientes y evitar llamadas innecesarias.
- Apoyé la distribución y control de cumplimiento eficiente del presupuesto del área; así como de los sustentos de los gastos reales al área de Control.

### **OTROS ESTUDIOS**

Especialización Finanzas Corporativas (2019 – UP)

Especialización Logística y Operaciones (2016 – ESAN)

Ingles Intermedio (2011 – Británico)

## **Luis Alberto Cumbay Rivera**

Consultor de Procesos con 9 años de experiencia en temas relacionados a gestión de procesos: análisis, diagnóstico, mejora, rediseño, implementación, seguimiento y documentación de procesos de negocio de la industria de banca y servicios financieros. Proactivo, analítico, responsable y con altos valores éticos-morales. Participante de uno de los mayores proyectos de transformación claves del BCP. Nivel avanzado de inglés.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

2021-Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Administración.

2014 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Titulado en Ingeniería Industrial

2006 - 2011 Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP

Bachiller en Ingeniería Industrial

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Banco de Crédito del Perú**

Líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. BCP tiene más de 130 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú.

#### **Sub Gerente Adjunto de Gestión de Procesos**

**Abril 2022 - Actualidad**

Integrante del proyecto estratégico de construcción del mapa de procesos de la empresa, el cual tiene como objetivo implementar un modelo de gestión de procesos en el banco, así como atender un requerimiento del ente regulador.

- Apoyo en el diseño, construcción y aprobación del mapa de procesos de la empresa por parte de la alta Dirección
- Responsable de brindar asesoría a las diferentes unidades del banco en la identificación, elaboración y mantenimiento de la documentación de sus procesos claves
- Apoyo en la elaboración y aprobación de la Política de Gestión de procesos de la empresa
- Identifiqué y registré 660 procesos desagregados por productos reuniéndome con más de 16 unidades de la empresa, entregando toda la información en los plazos comprometidos a Riesgos para la carga respectiva de la información en un repositorio, el cual esta disposición de toda la empresa.

#### **Analista Senior de Gestión de Procesos**

**Agosto 2019 - Marzo 2022**

- Formé parte del equipo responsable del diseño, implementación y seguimiento de iniciativas relacionadas al Programa Corporativo de Ética para tener una gestión adecuada en temas relacionados a Conflicto de interés de colaboradores y proveedores de empresas del Grupo Credicorp (BCP, MiBanco, Pacifico, Prima, entre otras)
- Apoyé en definición de la metodología, taxonomía y los niveles de clasificación para la construcción del mapa de procesos del banco en conjunto con Auditoria y Riesgos

- Identifiqué y relevé con las diferentes unidades del banco los procesos Estratégicos, Core y de Soporte del banco para la construcción del mapa de procesos del BCP
- Se cumplió con la entrega de 40 procesos documentados solicitados por Riesgos durante el 2020, tomando únicamente como fuente de información los manuales de procedimientos y normas, sin necesidad de distraer a las unidades de negocios, la cuales estaban enfocadas en la reactivación de la economía del banco y del país.

#### **Analista Junior Mejora de Procesos**

**Setiembre 2017 - Julio 2019**

- Identifiqué puntos de dolor en los procesos de los diferentes productos y servicios del banco utilizando diferentes herramientas (encuestas, entrevistas, Mapa de viaje del Cliente, etc.)
- Realicé 21 workshops de diferentes productos y servicios del banco, presentando puntos de dolor y cocreando con las diferentes unidades del banco mejoras, iniciativas a las mismas.
- Validé con las diferentes unidades del banco la factibilidad de implementar las iniciativas aprobadas en los workshops.
- Cuantifiqué los impactos e indicadores de las iniciativas implementadas producto de los workshops
- Se redujo los plazos de atención del proceso de actualización de datos de clientes Empresas en agencias de 48 horas a 10 minutos, mediante el traslado de dicha actividad del back office al front Office, eliminando asimismo documentación innecesaria que presentaba el cliente (recibos de servicios, Copia de DNI).

#### **Analista Junior Gestión de Procesos**

**Agosto 2013 - Agosto 2017**

- Relevé y documenté la información de los procesos críticos identificados por el banco para el proceso anual de autoevaluación de Riesgos de Operación, con la finalidad de cumplir con la regulación de la ley Sarbanes & Oxley Act 2002-Sección 404 (SOX).
- Brindé asesoría a los colaboradores internos para lograr la creación y/o actualización de los Manuales de Procedimientos y Políticas de la organización
- Actualicé las estructuras organizativas del banco, coordinando la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones con las gerencias responsables.
- Atendí consultas de los colaboradores internos sobre la normativa relacionada a los diversos productos y servicios del banco.

### **OTROS ESTUDIOS**

Curso de Especialización en Innovación y Metodologías Ágiles (2020 – USIL)  
 Programa avanzado de dirección de Empresas (2015 – ESAN)  
 Diplomado Especialización en Operaciones y Logística (2013 – UPC)  
 Ingles Avanzado (2012 – ICPNA)

## **Lisbeth Sofia Peralta Vasquez**

Ingeniera industrial titulada de la Universidad Nacional de Ingeniería. Profesional con más de 11 años de experiencia en empresas de servicios principalmente en el sector retail, en áreas de operaciones, compras, licitaciones, planeamiento financiero, proyecciones, forecast, presupuestos y control de gestión, así mismo realizando análisis de proyectos de fusiones e implementación del módulo Controlling de SAP S/4 Hanna. Tengo nivel avanzado de inglés y conocimientos prácticos en herramientas de ofimática y de visualización.

### **FORMACIÓN**

2021-Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados -ESAN  
Magíster en Administración.

2014 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI

Titulado en Ingeniería Industrial

2006-2010 Universidad Nacional de Ingeniería – UNI

Bachiller en Ingeniería Industrial

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Falabella Corporativo Perú S.A.C.**

Empresa que brinda servicios profesionales de Contabilidad, Finanzas, legal, mantenimiento entre otros al resto de compañías del Grupo Falabella en Perú.

#### **Jefe de Control de Gestión Corporativo**

**Febrero 2016 - Actualidad**

- Liderar al equipo de planeamiento y control de gestión en las labores diarias, elaboración de reportes y otros requerimientos que nos soliciten los clientes internos.
- Implementé reportes, mejoras y/o acciones en beneficio de los clientes internos. Se resalta la implementación de herramientas de visualización como Tableau.
- Implementación del Consorcio y gestión mensual de éste entre las empresas involucradas.
- Planificación y organización de los presupuestos, forecast y proyecciones a nivel corporativo (todas las empresas del grupo) en línea a lo planificado con la matriz en Chile.
- Control de gestión en las empresas holding y empresas menores del Grupo Falabella.
- Key user en la implementación del módulo de Controlling de SAP en Perú (Proyecto que involucró a todos los negocios del Grupo).

#### **Saga Falabella S.A.**

Compañía del rubro tiendas por departamento, líder en su sector, parte del Grupo Falabella, quien es líder en el sector retail a nivel latinoamericano.

#### **Analista de Control de gestión**

**Agosto 2014 – Enero 2016**

- Control el gasto y seguimiento mensual de las principales cuentas de Saga Falabella, asimismo establecer las diferencias y explicar las desviaciones.
- Reporte de cierres mensuales de Saga Falabella y a nivel consolidado de las demás empresas del Grupo Falabella.

- Consolidación de la información de presupuesto, forecast y proyecciones mensuales de Saga Falabella.
- Elaboración de reportes recurrentes de gestión y otros que soliciten las gerencias.
- Cierres mensuales del holding Falabella Perú.

### **Analista de operaciones**

**Mayo 2012 – Julio 2014**

- Elaboración el presupuesto, forecast y proyecciones semanales de la cuenta remuneraciones
- Consolidación de los presupuestos, forecast y proyecciones de las cuentas operativas a nivel de tiendas, oficinas y centro de distribución, así como explicación de las variaciones.
- Armado y seguimiento de los principales indicadores de operaciones por tienda (mensual y diario).
- Elaboración de reportes analíticos de cuentas operativas y de remuneraciones.
- Desarrollo de la licitación de productos de display (materiales que ayudan a exhibir la mercadería) con lo que se generaron ahorros de MS/. 500 anuales.
- Controller de los gastos de fidelización por el programa Novios.
- Controller de la cuenta Vitrinas y display.
- Centralización de las compras de la cuenta materiales y coordinación con los encargados de compras descentralizadas el cumplimiento del presupuesto.

### **Deloitte & Touche Perú S.R.L.**

Firma líder en servicios profesionales, principalmente auditoria, impuestos, legal, servicios financieros, asesoría en riesgos y consultoría, reconocida a nivel mundial (Big Four) y con presencia en más de 160 países. Laboré en la sucursal de Perú.

### **Asistente de operaciones**

**Setiembre 2011 – Abril 2012**

- Coordinación con los consultores y auditores la carga de sus horas de trabajo (Aprox. 400 profesionales)
- Elaboración de reportes de rentabilidad de proyectos cerrados y en curso.
- Centralización de la programación de personal y análisis de las desviaciones entre lo cargado y programado.

### **OTROS ESTUDIOS**

Programa de especialización en Innovación y Transformación digital (2020 – Postgrado USIL)  
 Finanzas corporativas (2020 – Centros de estudios bursátiles BURSEN)  
 Ingles Avanzado (2014 – ICPNA)  
 Sistemas integrados de gestión (2011- CESAP)  
 Comercio exterior (2008 – IDEX)

## **Robert Vega Ortiz**

Profesional con más de ocho años de experiencia en áreas de Marketing y Negocios, generando valor en el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio. Experiencia en gestión de Productos, diseño y conceptualización de iniciativas comerciales para el logro de objetivos organizacionales. Habilidad en resolución de problemas y alto nivel de análisis, compromiso con el impacto del negocio e influenciando efectivamente. Nivel intermedio de inglés.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

2021-Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN  
Magíster en Administración.  
2010 - 2014 Universidad Nacional de Ingeniería - UNI  
Bachiller en Ingeniería de Sistemas

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **MIBANCO**

Mibanco es un banco especializado en microfinanzas del Grupo Credicorp. Empresa con más de 10,000 colaboradores, que ha conseguido acercar las finanzas a más de 1 millón de clientes a nivel nacional. Es la institución número 1 en microfinanzas de Latinoamérica y el Caribe y la número 2 a nivel mundial

**Especialista de Proyectos de Internacionalización y Consultoría Abril 2019 – Actualidad**  
A cargo del diseño del modelo comercial objetivo de la línea de microfinanzas del Grupo Credicorp en Latinoamérica. Así como también, liderar proyectos de consultoría para las subsidiarias (Mibanco Perú, Mibanco Colombia, Sí Vamos Juntos Bolivia).

- Se logró reducir el tiempo de desembolso de operaciones de 5 a 1 día en un periodo de tres meses mediante ajustes al proceso crediticio y mayor nivel de autonomías a los asesores y gerentes de la red comercial.
- Se incrementó la productividad de los asesores de negocios de 7 a 12 operaciones en seis meses a través de un diagnóstico, diseño e implementación de iniciativas comerciales en riesgos, marketing y negocios.
- Se implementó un modelo de Promotores Comerciales que logró incrementar la productividad de asesores y reducir su rotación del 40% al 25%, a través de una mejora al proceso de selección y formación de asesores.

#### **Especialista de Gestión de Negocios**

**Febrero 2018 – Marzo 2019**

Responsable del diseño e implementación de iniciativas comerciales (campañas, estrategias, nuevos canales, etc.), gestión de desempeño y asignación de carteras a los asesores de negocios.

- Reducción de la deserción de clientes en un 30% de los asesores de negocios que se encuentran de vacaciones mediante la implementación de canales de apoyo (vía call y sms) durante las ausencias.

- Diseño e implementación de un modelo de Gestión de Desempeño que permitió mejorar el rendimiento y mantener a los asesores con resultados sobresalientes.
- Diseño de un modelo de asignación de carteras a los asesores que logró reducir el tiempo de asignación 4 a 2 días en tres meses a través de definiciones y automatizaciones.

## **INTERBANK**

Interbank es una de las principales instituciones financieras del país y pertenece al holding InterCorp Financial Services. Con más de 6,000 colaboradores y más de 2 millones de clientes.

### **Ejecutivo de Producto**

**Julio 2016 – Enero 2018**

A cargo de la gestión del producto cobranzas masivas (recaudación y pago automático). Preparación y presentación del presupuesto, elaboración de planes comerciales, gestión de proyectos tecnológicos, pricing y campañas de recaudación.

- Incremento de la rentabilidad del producto en seis millones de soles al año a través de una estrategia de pricing y direccionamiento de transacciones hacia canales digitales.
- Se logró reducir el tiempo de los proyectos de interconexión entre el banco y empresas de 4 a 3 meses mediante la eliminación de reprocesos, evaluación y priorización de empresas que cuenten con el soporte de TI adecuado.
- Se incrementó los ingresos de recaudación en las empresas de Banca Institucional en un 20% a través de sinergias con retail en la elaboración de campañas para los segmentos de Educación y Entidades del Estado.

### **Analista de Producto**

**Enero 2015 - Junio 2016**

Responsable del seguimiento y control de indicadores de cobranzas masivas (ingresos, gastos, transacciones y rentabilidad), capacitación del producto, actualización de comisiones.

### **Analista de Inteligencia Comercial**

**Julio 2014 - Diciembre 2014**

A cargo del desarrollo y envío de leads comerciales, elaboración de herramientas para la gestión y seguimiento comercial.

## **OTROS ESTUDIOS**

Diplomado en Marketing Digital y Comercio Electrónico (2020 - Pontificia Universidad Católica del Perú)

Diplomado en Gerencia Financiera (2019 - Universidad Pontificia Javeriana - Bogotá, Colombia)

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>27</b>
1.1. Idea de Negocio.....	27
1.2. Objetivos de la Tesis .....	27
1.2.1. Objetivo General.....	28
1.2.2. Objetivos Específicos .....	28
1.3. Justificación.....	28
1.4. Alcance.....	32
1.5. Contribución.....	32
1.6. Descripción de la Metodología .....	33
1.6.1. Enfoque Cualitativo .....	34
1.6.2. Enfoque Cuantitativo .....	34
1.6.3. Fuentes de Información .....	35
1.6.3.1. Fuentes Secundarias.....	35
1.6.3.2. Fuentes Primarias.....	35
1.7. Marco Conceptual .....	35
<b>CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DEL MERCADO.....</b>	<b>38</b>
2.1. Marco Contextual.....	38
2.2. Análisis de Macroentorno .....	40
2.2.1. Factores Políticos.....	40
2.2.2. Factores Económicos .....	41
2.2.3. Factores Sociales .....	42
2.2.4. Factores Tecnológicos .....	43
2.2.5. Factores Ecológicos .....	44
2.2.6. Factores Legales .....	46
2.3. Análisis del Entorno Competitivo .....	52
2.3.1. Poder de Negociación de los Consumidores .....	52
2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	54
2.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores.....	55
2.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	57

2.3.5.	Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	59
2.4.	Matriz EFE .....	61
2.5.	Conclusiones del Capítulo.....	63
<b>CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....</b>		<b>64</b>
3.1.	Metodología de Análisis Cualitativo.....	64
3.2.	Análisis Cualitativo .....	67
3.2.1.	Entrevistas a Negocios.....	67
3.2.1.1.	Objetivos.....	67
3.2.1.2.	Conclusiones.....	67
3.2.1.3.	Mapa de Empatía .....	70
3.2.2.	Entrevistas a Consumidores Finales (Clientes) .....	70
3.2.2.1.	Objetivos.....	70
3.2.2.2.	Conclusiones.....	71
3.2.2.3.	Mapa de Empatía .....	72
3.2.3.	Entrevistas a Usuarios Expertos .....	73
3.2.3.1.	Objetivos.....	73
3.2.3.2.	Conclusiones.....	73
3.2.4.	Resultados de Análisis Cualitativo.....	77
3.3.	Metodología de Análisis Cuantitativo.....	79
3.3.1.	Mercado Demandante de Usuarios / Buyers .....	79
3.3.2.	Selección de la Muestra .....	80
3.3.2.1.	Tamaño de la Muestra.....	82
3.3.3.	Encuestas a Consumidores Finales.....	82
3.3.3.1.	Objetivos.....	82
3.3.3.2.	Aplicación del Análisis Cuantitativo.....	83
3.3.3.3.	Conclusiones del Análisis Cuantitativo.....	86
3.4.	Estimación de la Población Total.....	87
<b>CAPÍTULO IV: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>		<b>92</b>
4.1.	Introducción .....	92
4.2.	Visión .....	92
4.3.	Misión.....	93
4.4.	Valores .....	93

4.5.	Objetivos Estratégicos.....	94
4.5.1.	Objetivo General.....	94
4.5.2.	Objetivos Específicos .....	95
4.6.	Matriz EFI .....	95
4.7.	Matriz de Perfil Competitivo.....	97
4.8.	Matriz FODA .....	100
4.9.	Matriz FODA Cruzada.....	101
4.10.	Determinación de la Estrategia.....	102
4.10.1.	Estrategia Genérica de Porter .....	102
4.10.2.	Alineamiento de Estrategia.....	104
4.10.3.	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica de la Empresa (MCPE) .....	105
4.11.	Modelo de Negocio Ajustado - Lienzo del Modelo de Negocio .....	105
4.12.	Conclusiones del Capítulo .....	107
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>109</b>
5.1.	Objetivos .....	109
5.2.	Marketing Estratégico – Público Objetivo.....	110
5.3.	Propuesta de Valor .....	102
5.4.	Nombre y Logo .....	111
5.5.	Posicionamiento .....	111
5.6.	Marketing Mix.....	112
5.6.1.	Producto.....	112
5.6.2.	Precio .....	112
5.6.3.	Plaza.....	114
5.6.4.	Promoción.....	114
5.6.4.1.	Negocios. ....	115
5.6.4.2.	Consumidores. ....	115
5.6.5.	Gestión de la Experiencia del Cliente.....	116
5.6.5.1.	Plan de Acción. ....	118
5.7.	Presupuesto de Marketing .....	120
5.8.	Conclusiones del Capítulo.....	122
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>123</b>
6.1.	Objetivos .....	123

6.1.1.	Objetivo General.....	123
6.1.2.	Objetivos Específicos .....	123
6.2.	Procesos del Marketplace.....	123
6.3.	Política y Estándares de Calidad .....	130
6.4.	Infraestructura .....	130
6.4.1.	Instalaciones .....	130
6.4.2.	Equipos .....	132
6.5.	Presupuesto de Operaciones.....	133
6.5.1.	Presupuesto de Inversión .....	133
6.5.2.	Presupuesto de Gastos Operacionales .....	133
6.6.	Conclusiones del Capítulo.....	134
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....</b>		<b>136</b>
7.1.	Objetivos de TI.....	136
7.1.1.	Objetivo General.....	136
7.1.2.	Objetivos Específicos .....	136
7.2.	Solución Tecnológica.....	136
7.2.1.	Requerimientos Funcionales y No Funcionales .....	137
7.2.1.1.	Requerimientos Funcionales. ....	137
7.2.1.2.	Requerimientos No Funcionales. ....	138
7.3.	Arquitectura del Sistema .....	138
7.4.	Elección del Tipo de Software .....	139
7.5.	Seguridad y Protección de Datos Personales.....	140
7.6.	Requerimientos Tecnológicos .....	142
7.6.1.	Servicio de Diseño, Desarrollo e Implementación del Marketplace.....	142
7.6.2.	Servicio del Cloud Computing .....	142
7.6.3.	Servicio de Pasarela de Pago .....	143
7.6.4.	Certificación de Seguridad SSL.....	144
7.7.	Presupuesto de Tecnología.....	145
7.8.	Conclusiones del Capítulo.....	145
<b>CAPÍTULO VIII: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>		<b>147</b>
8.1.	Objetivos .....	147

8.2.	Organización de la Empresa.....	148
8.3.	Funciones de cada Puesto.....	150
8.4.	Clima y Cultura Organizacional.....	150
8.5.	Régimen Laboral.....	151
8.6.	Política Salarial.....	152
8.7.	Procesos de Recursos Humanos.....	152
8.8.	Presupuesto.....	152
8.9.	Conclusiones del Capítulo.....	153
<b>CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>		<b>154</b>
9.1.	Objetivos.....	154
9.2.	Consideraciones y Parámetros.....	154
9.3.	Inversiones.....	156
9.4.	Flujo Operativo.....	156
9.4.1.	Ingresos.....	157
9.4.2.	Egresos.....	157
9.5.	Financiamiento.....	157
9.6.	Estado de Resultados.....	158
9.7.	Flujo de Caja.....	158
9.8.	Evaluación Económica y Financiera.....	160
9.8.1.	Cálculo de la Tasa de Descuento.....	161
9.8.2.	Evaluación Económica y Financiera.....	162
9.8.3.	Análisis de Punto de Equilibrio Financiero.....	163
9.8.4.	Análisis de Sensibilidad Univariado.....	164
9.8.5.	Análisis de Sensibilidad Bivariado.....	168
9.8.6.	Análisis de Escenarios (Optimista, Pesimista y Moderado).....	169
9.9.	Conclusiones del Capítulo.....	170
<b>CAPÍTULO X: CONCLUSIONES.....</b>		<b>172</b>
<b>CAPÍTULO XI: RECOMENDACIONES.....</b>		<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>177</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>182</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Venta de las pymes en el Perú (2007-2020) .....	30
Gráfico N° 2: Evolución de ventas Online en Perú (2005-2020).....	30
Gráfico N° 3: Balance de desperdicio de alimentos en países .....	31
Gráfico N° 4: Mapa de empatía de negocios.....	70
Gráfico N° 5: Mapa de empatía de consumidores finales .....	73
Gráfico N° 6: Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2022.....	81
Gráfico N° 7: Compras por internet 2022 .....	82
Gráfico N° 8: Pregunta de aceptación de la plataforma .....	84
Gráfico N° 10: Pregunta de frecuencia de compra .....	86
Gráfico N° 11: Business Model Canvas.....	106
Gráfico N° 12: Logo de la empresa.....	111
Gráfico N° 13: Plataforma Web MD Store .....	124
Gráfico N° 14: Distribución de las oficinas .....	131
Gráfico N° 15: Arquitectura del sistema del marketplace .....	139
Gráfico N° 16: Organigrama .....	149
Gráfico N° 17: Análisis de sensibilidad .....	167

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Contribución ponderada a la inflación - Mayo 2022 .....	42
Tabla N° 2 Impulsores del poder de negociación de los clientes .....	53
Tabla N° 3 Impulsores del poder de negociación de los proveedores .....	55
Tabla N° 4 Impulsores de la amenaza de nuevos competidores .....	57
Tabla N° 5 Impulsores del ingreso de productos sustitutos.....	59
Tabla N° 6 Impulsores de la rivalidad entre competidores.....	60
Tabla N° 7 Matriz EFE .....	62
Tabla N°8: Lista de clientes entrevistados.....	65
Tabla N°9: Lista de negocios entrevistados.....	66
Tabla N°10: Lista de usuarios expertos entrevistados .....	67
Tabla N°11: Factores claves de éxito del negocio indicados por expertos.....	77
Tabla N°12: Factores obtenidos en el Atlas Ti .....	78
Tabla N°13: Cuadro de factores de éxito.....	79
Tabla N° 14: Población Total del negocio.....	88
Tabla N° 15: Demanda Potencial del negocio .....	88
Tabla N° 16: Demanda efectiva del negocio .....	89
Tabla N° 17: Factor frecuencia de Compra .....	90
Tabla N° 18: Demanda objetivo .....	90
Tabla N° 19: <i>Matriz EFI</i> .....	96
Tabla N° 20: Matriz de Perfil competitivo .....	99
Tabla N° 21: <i>Matriz FODA</i> .....	100
Tabla N° 22: Matriz FODA Cruzada.....	101
Tabla N° 23: Determinación de comisiones MD Store .....	113
Tabla N° 24: Resumen Presupuesto de Marketing de los 5 primeros años (en S/.) .....	120

Tabla N° 25: Distribución de áreas de oficinas y ambientes .....	131
Tabla N° 26: Equipos informáticos.....	132
Tabla N° 27: Mobiliario y Artefactos .....	132
Tabla N° 28: Inversión en operaciones.....	133
Tabla N° 29: Resumen Presupuesto de Operaciones de los 5 primeros años (en S/). .....	134
Tabla N° 30: Costos de servicios cloud de Microsoft Azure.....	143
Tabla N° 31: Costos de servicios de pasarela de pago de Niubiz.....	144
Tabla N° 32: Costos de servicios de certificación SSL .....	145
Tabla N° 33: Resumen presupuesto de tecnología de los 5 primeros años (en US\$).....	145
Tabla N° 34: Cuadro de personal.....	149
Tabla N° 35: Resumen presupuesto de RRHH de los 5 primeros años (en S/.) .....	152
Tabla N° 36: Estimación de la inflación y tipo de cambios de los 5 primeros años (en S/.) .....	155
Tabla N° 37: Inversión Inicial .....	156
Tabla N° 38: Inversión en Activo Físico .....	156
Tabla N° 39: Total ingresos de los 5 primeros años (en S/.) .....	157
Tabla N° 40: Total egresos de los 5 primeros años (en S/.).....	157
Tabla N° 41: Estados de resultados de los 5 primeros años (en S/.).....	158
Tabla N° 42: Flujo de caja de los 5 primeros años sin incluir IGV (en S/.) .....	159
Tabla N° 43: Flujo de caja de los 5 primeros años (en S/.) con reajuste por IGV .....	160
Tabla N° 44: Cálculo de la tasa de descuento.....	161
Tabla N° 45: Flujo de caja económico.....	162
Tabla N° 46: Análisis del punto de equilibrio .....	164
Tabla N° 47: Análisis de sensibilidad de comisión de venta .....	165
Tabla N° 48: Análisis de sensibilidad de ticket promedio de compra .....	165
Tabla N° 49: Análisis de sensibilidad de comisión de pasarela de pagos .....	166

Tabla N° 50: Análisis de sensibilidad de participación de mercado.....	167
Tabla N° 51: Análisis bivariado.....	168
Tabla N° 52: Análisis de escenarios .....	169

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ventas de comercio electrónico (bienes) (2007-2026) .....	182
Anexo 2: Ventas de tiendas de conveniencia (2007-2026).....	182
Anexo 3: Guía de entrevistas a consumidores finales.....	183
Anexo 5: Transcripción de la entrevista a consumidores finales .....	189
Anexo 6: Transcripción de la entrevista a Negocios.....	240
Anexo 7: Entrevistas a expertos.....	282
Anexo 8: Fórmula empleada para determinación de tamaño muestral .....	287
Anexo 9: Encuesta a consumidores finales.....	288
Anexo 10: Resultados de la encuesta dirigida a clientes consumidores .....	294
Anexo 11: Estrategias específicas de la matriz del FODA .....	309
Anexo 12: Alineamiento de las estrategias .....	311
Anexo 13: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica .....	315
Anexo 14: Detalle de los componentes del Business Model Canvas .....	319
Anexo 15: Benchmarking Marketplace .....	326
Anexo 16: Plan de promoción para negocios afiliados y consumidores.....	327
Anexo 17: Registro del Negocio afiliado.....	337
Anexo 18: Tienda virtual del seller.....	338
Anexo 19: Registro del consumidor.....	338
Anexo 20: Búsqueda del producto .....	339
Anexo 21: Carrito de productos .....	340
Anexo 22: Resumen del pedido .....	340
Anexo 23: Forma de pago .....	341
Anexo 24: Confirmación y valorización de la compra .....	341
Anexo 25: Consultas frecuentes.....	342

Anexo 26: Solicitud de ayuda.....	342
Anexo 27: Política de Calidad de MD Store.....	343
Anexo 28: Presupuesto de inversiones .....	346
Anexo 29: Requerimientos funcionales por tipo de usuario.....	349
Anexo 30: Requerimientos no funcionales .....	353
Anexo 31 Ventajas y ventajas de las 5 alternativas de construcción de un Marketplace .....	355
Anexo 32 Tipos de certificados SSL .....	356
Anexo 33 Definición y funciones de los cargos .....	357
Anexo 34: Remuneraciones de cada cargo .....	360
Anexo 35: Principales procesos de la empresa.....	361
Anexo 36: Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección de personal .....	369
Anexo 37: Flujograma del proceso de inducción de personal .....	370
Anexo 38: Proyección de Ingresos por categorías.....	371
Anexo 39: Flujo de Caja Operativo mensual.....	373
Anexo 40: Capital de Trabajo.....	378
Anexo 41: Proyección de negocios afiliados y transacciones mensuales.....	380

## RESUMEN EJECUTIVO

El Perú se enfrenta a grandes desafíos debido a la aparición del Covid-19 y a conflictos políticos, sociales y geográficos lo cual está ocasionando una desaceleración económica que afecta a todo nuestro ecosistema. Por el lado de las empresas, las pymes han sido las más afectadas por esta crisis, ya que en su mayoría son negocios familiares sin mucho conocimiento técnico, muchos de ellos informales, las cuales necesitan de forma imperante replantear sus modelos de negocios para poder generar ingresos y sobrevivir en mercados cada vez más cambiantes y competitivos en donde la digitalización y el crecimiento exponencial del e-commerce son tendencias que permanecerán en las siguientes décadas. Por el lado del ciudadano, estas crisis han impactado en un aumento en el desempleo, aumento de pobreza y de desnutrición, así como inflación, por lo cual un factor clave para los consumidores actuales es la búsqueda de nuevas fuentes que le generen ahorros.

En medio de la situación descrita, surge “MD Store, más descuentos y menos desperdicios”, Marketplace que conecta a consumidores que requieren realizar compras de productos en liquidación de forma rápida, segura y fácil a través de una plataforma digital, y negocios como bodegas, minimarkets y farmacias que requieran vender sus productos, los cuales presentan como principal característica que están próximos a vencer, son excedentes de inventarios o presentan alguna falla que no impida su uso y/o consumo a través de un nuevo canal digital.

De esta forma, el modelo de negocio busca brindar una contribución social y ambiental, en el primer caso debido a que está enfocado a que los consumidores realicen “compras inteligentes” de productos que requieran adquirir a través de la plataforma digital, y que presenten descuentos que generen un ahorro representativo de dinero, y por el lado de los negocios se busca ser un socio estratégico de estos, que les permita a través de un nuevo canal de venta digital generar nuevos ingresos a productos que están en riesgo de generarles merma por estar próximos a vencer, ser

excedentes de inventario, etc. En el segundo caso, al evitar que los productos que no se logren vender sean desechados y generen desperdicios, se está impactando de forma positiva al medio ambiente.

Asimismo, como parte del estudio se ha realizado una investigación de tipo exploratoria y descriptiva con enfoque: cualitativo y cuantitativo, en el primer caso a través de entrevistas a consumidores finales, negocios y usuarios expertos relacionados a marketing digital y marketplaces, se identificaron los factores claves de éxito del negocio, los principales riesgos, entre otros aspectos; y en segundo caso a través de encuestas al público objetivo se validó la aceptación del modelo de negocio.

Con respecto a las principales estrategias que se implementarán en el modelo de negocio, se priorizarán 3 de ellas, las cuales están engranadas a nuestros planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Tecnologías de Información: un marketing agresivo sobre todo durante la etapa de introducción de la empresa al mercado, una diferenciación en el servicio de atención al cliente, para lo cual se contarán con políticas de calidad, procesos operativos diseñados en mejorar la experiencia del cliente y personal de postventa altamente calificado, y una diferenciación de plataforma digital única, la cual será vanguardista, fácil, rápida de utilizar y con los más altos estándares de seguridad.

En el aspecto económico- financiero, el proyecto requiere de una inversión de S/. 788,539, el cual se financiará al 100% con aporte de los socios, donde el 75% corresponde al capital de trabajo, 20% a activos intangibles y 5% a activos físicos. Se concluye que el negocio es viable ya que presenta un VAN de S/ 576 391, mayor a cero y una TIR de 33.38%, superior a la rentabilidad esperada por los accionistas la cual es de 20.1%.

**Resumen elaborado por los autores**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Idea de Negocio**

La idea de negocio descrita en este plan contempla la creación de un Marketplace a través del desarrollo de una plataforma digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura.

El Marketplace les permitirá a los negocios tener un nuevo canal en donde promocionar y dar a conocer la disponibilidad de los productos que ofrecen. El principal atributo de estos productos es que presentan alta probabilidades de generarle una merma al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios. La principal ventaja para los establecimientos afiliados es el poder generar ingresos sobre productos en los cuales se generaría una pérdida por vencimiento o deterioro.

Asimismo, el plan de negocio permite a usuarios en general poder descargarse y crearse una cuenta de forma gratuita a la plataforma digital (aplicativo móvil y página web), la cual les permitirá visualizar los establecimientos afiliados cercanos a su ubicación, ver información de los productos y alimentos disponibles ofrecidos por los diferentes negocios, ver los precios reales y con descuentos ofrecidos, realizar el pago de la compra realizada, así como seleccionar las modalidades de entrega. Dependiendo del tipo de negocio se podrá seleccionar recojo en tienda o envío a través de un Courier al lugar seleccionado por el usuario.

### **1.2. Objetivos de la Tesis**

En las siguientes líneas encontraremos el objetivo general y objetivos específicos definidos para el negocio propuesto, las cuales se desarrollarán a lo largo de este plan.

### **1.2.1. *Objetivo General***

Determinar si la idea de negocio propuesta de un Marketplace dedicado a la venta de productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en la ciudad de Lima Metropolitana resulta viable a nivel económico y financiero.

### **1.2.2. *Objetivos Específicos***

- Elaborar el análisis del entorno con el objetivo de tomar ventaja de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas del modelo de negocio
- Identificar el modelo de negocio que permita generar valor tanto para la empresa como para los clientes y negocios afiliados al servicio brindado por la empresa.
- Elaborar un plan de mercadeo que establezca la estrategia de posicionamiento y el mix de marketing (producto, precio, plaza y publicidad) que permita optimizar el modelo de negocio.
- Elaborar un plan de operaciones que establezca las políticas y procedimientos para obtener eficiencias en costos y satisfacción en la experiencia del cliente del modelo de negocio, así como un plan de Tecnologías de Información donde se utilizaran herramientas tecnológicas eficaces para optimizar el modelo de negocio
- Elaborar el plan de administración y recursos humanos y el plan económico y financiero del plan de negocio.
- Determinar la viabilidad del proyecto y el plan de contingencias asociada al mismo

### **1.3. *Justificación***

El presente plan de negocio se justifica en función de cuatro tendencias globales que también están presentes en el Perú: la resiliencia de negocios impactados por la pandemia y su necesidad de adaptación para poder sobrevivir, el crecimiento de comercio electrónico, el

crecimiento del desperdicio de alimentos y el impacto medio ambiental del mismo, y, finalmente, la desnutrición acentuada por la pandemia.

Actualmente las compañías se enfrentan a grandes desafíos en medio de la incertidumbre y el caos. El COVID-19 ha ocasionado constantes cambios que han afectado a la economía mundial, y han originado en la mayoría de los negocios inestabilidad económica-financiera, lo cual las ha impulsado a replantear sus modelos de negocios, redimensionar los productos y servicios que ofrecen, implementar nuevas estrategias sobre todo tecnológicas, entre otras. Esta problemática empeoró aún más con medidas estrictas implementadas por la mayoría de los países, como fue el confinamiento social, lo cual ocasionó disminución de las ventas e incluso cierre de tiendas, reducción de la productividad del personal contratado, vulnerabilidad de la estabilidad laboral de los trabajadores, así como el aumento de deudas para poder afrontar los pagos y compromisos, en algunas empresas esto no fue suficiente por lo tomaron drásticas decisiones como cierre de sucursales e incluso la quiebra. (Colina-Ysea, F. J., Isea-Argüelles, J. J., y Aldana-Zavala, J. J, 2021).

El Perú no fue ajeno a la problemática del Covid, y el confinamiento establecido durante varios meses, lo cual produjo una serie de impactos negativos en las empresas muchas de las cuales ya fueron descritas en el párrafo anterior. (Colina-Ysea, F. J., Isea-Argüelles, J. J., y Aldana-Zavala, J. J, 2021).

De acuerdo al INEI, en el país el sector privado está conformado principalmente por micro y pequeños negocios (mypes). Debido a la pandemia estas fueron las más afectadas, en el 2020 el stock de pymes fue de 3.1 millones a nivel nacional, 48.8% menos que en el 2019. Asimismo, el nivel de ventas de pymes en el 2020 ascendió a S/. 60 489 millones, 59.2% menos que el 2019. (Comex Perú, 2021)

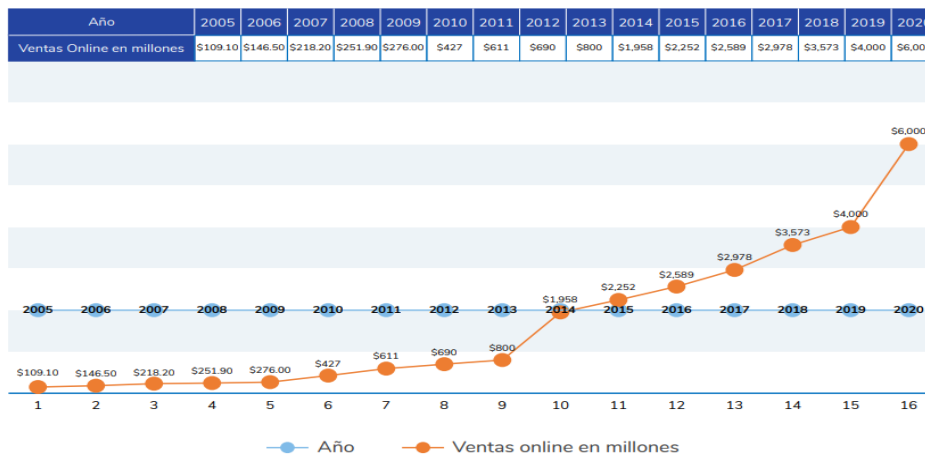
**Gráfico N° 1: Venta de las pymes en el Perú (2007-2020)**



Fuente: ComexPerú

Por otro lado, de acuerdo al reporte de la industria de negocios de venta online en el Perú de CAPECE (2021), el Covid-19 impulsó la economía digital del país, esto se evidencia en el crecimiento récord que tuvo el comercio electrónico entre los años 2019 y 2020, el cual aumentó en 50% en términos de ventas online \$ 4 000 millones vs 6 000 millones. (Ver gráfico 2). Cabe señalar que dentro de la distribución de empresas que realizan e-commerce en el Perú, el 70% se concentra en Lima, representando un 90% el volumen de consumo total de e-commerce. (CAPECE, Reporte Oficial de la industria de e-commerce en Perú, 2021).

**Gráfico N° 2: Evolución de ventas Online en Perú (2005-2020)**



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE)

De acuerdo a la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación FAO (2021) el 17% de los alimentos disponibles para el consumo se desperdician en el mundo. En el 2019 se desperdiciaron 931 millones de toneladas de alimentos, en donde el 61 % correspondió a los hogares, el 26% al servicio de alimentos y el 13% al comercio minorista. (PNUMA, Informe del índice de desperdicios de alimentos del Programa de Naciones Unidas del Medio Ambiente, 2021). En el Perú, más de 2 millones de toneladas de alimentos se desperdician de forma anual, y en donde cada consumidor en promedio desecha 72 kg de comida anualmente, siendo las categorías que más se desperdician las frutas y vegetales (ONU, 2019).

**Gráfico N° 3:** Balance de desperdicio de alimentos en países



Fuente: Naciones Unidas

El desperdicio de alimentos tiene impacto a nivel económico, ambiental y social, (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2021) En el aspecto ambiental, las estimaciones indican que entre el 8% y 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero están relacionadas con alimentos que no se pudieron consumir.

Las cifras mencionadas anteriormente nos hacen reflexionar e impulsar iniciativas y esfuerzos que busquen disminuir y evitar que siga sucediendo este fenómeno de desperdicio de alimentos a nivel mundial, más aún cuando existen 690 millones de personas que no cuentan con medios para alimentarse adecuadamente en el 2019, lo cual se ha incrementado drásticamente debido al Covid-19. En el Perú, de acuerdo al INEI, a raíz del Covid-19 los índices de pobreza en el 2021 ascendieron al 25.9% de la población, lo cual equivale a 8.556 millones de habitantes. Estudios realizados sobre la pobreza alimentaria, demuestran que en el Perú los problemas nutricionales podrían ser solucionados en gran parte con la cantidad de alimentos que se desperdicia (Soledad Bedoya Perales, s/f).

El presente plan de negocio propuesto en esta investigación busca aprovechar estas megatendencias al plantear una plataforma digital que permita a los establecimientos ofertantes minimizar las mermas y gastos asociados al vencimiento de sus productos. De esta manera, se reduciría el desperdicio de productos alimenticios y sus consecuencias medio ambientales. Asimismo, busca proporcionar un acceso a menor precio a productos en buen estado que de otra forma muchas personas y familias no accederían. Finalmente, el proyecto planteado se enmarca en el boom del e-commerce en el país.

#### **1.4. Alcance**

El alcance geográfico del presente plan de negocio es Lima Metropolitana. El análisis se realiza sobre negocios del sector retail enfocados únicamente a 3 tipos: bodegas, farmacias y minimarkets, los cuales ofrecen una variedad de productos alimentarios y no a alimentarios.

#### **1.5. Contribución**

En caso este plan de negocio se implemente tendrá una contribución práctica y social. Este plan de negocio está enfocado en ofrecer a los clientes una nueva alternativa innovadora y con

enfoque en sostenibilidad tanto social como ambiental de “compra inteligente”. Por un lado, la plataforma ofrece una gran variedad de productos y excedentes de alimentos que les permitan satisfacer sus necesidades fisiológicas de hambre, sed, así como de seguridad e imagen de una forma fácil, rápida, segura, con ahorros en tiempos y dinero. De esta manera contribuye en disminuir también el impacto ambiental reduciendo el desperdicio de alimentos.

Por el lado de las bodegas, farmacias y minimarkets en general, el plan de negocio busca ser un motor de crecimiento para ellos, a través de un nuevo canal de venta digital que les permita generar nuevos ingresos con productos que están en riesgo por estar próximos a vencer, presentar alguna deficiencia en su presentación o ser un excedente de inventario y por ende ocasionar pérdidas.

Finalmente, por el frente académico, esta tesis contribuirá en realizar un análisis financiero-económico, determinando la viabilidad de implementación de un modelo de negocio innovador, con carácter social y ambientalista, y que servirá como marco de referencia a otras personas que se encuentren interesadas en implementar una propuesta de similares características.

## **1.6. Descripción de la Metodología**

La presente tesis busca determinar la viabilidad económica financiera de un plan de negocio. Como parte de la elaboración se desarrollará una investigación sobre los hábitos de consumo, la generación de merma en los canales de venta seleccionados, el funcionamiento de los Marketplace, variables relacionadas y la propuesta de modelo de negocio. Para ello, se considera que el diseño de la investigación es de tipo no experimental ya que no se está manipulando variables a lo largo del estudio y de corte transversal. Asimismo, se considera que la investigación a realizar será de tipo exploratoria y descriptiva.

En cuanto al enfoque de investigación, en este caso corresponde utilizar la investigación mixta donde se combinan la investigación cuantitativa y cualitativa. Este tipo de investigación permite que ambos enfoques se complementen de tal forma que se pueda aprovechar las ventajas y los instrumentos que brinda cada una.

### ***1.6.1. Enfoque Cualitativo***

En el enfoque cualitativo, se plantea la realización de entrevistas de profundidad. Este método corresponde al tipo de investigación exploratoria ya que permitirá entender las causas de la generación de mermas en los canales seleccionados en la investigación, las principales medidas que utilizan, el uso de las apps y otros temas de interés relevantes. Las entrevistas serán realizadas a expertos conocedores del negocio de plataformas digitales, con experiencia en el desarrollo de estas y la experiencia de usuario para entender las tendencias de consumo, así como los factores de éxito al momento de implementar estas herramientas digitales.

Finalmente, se plantea realizar entrevistas a nuestros dos grupos de clientes internos, el primero sería a nivel de consumidores finales y el segundo con dueños de negocios de los canales que el negocio atendería los que corresponden a Bodegas, Farmacias y Minimarkets. El objetivo de la utilización de esta técnica es detectar las preferencias de ambos tipos de clientes, el diseño de la aplicación, las funcionalidades de esta, las dificultades con el uso de la aplicación, y en general evaluar el modelo de negocio planteado.

### ***1.6.2. Enfoque Cuantitativo***

En el enfoque cuantitativo, orientado a la realización de una investigación de mercado, se plantea la realización de encuestas, las cuales corresponden al tipo de investigación descriptiva (Arbaiza, 2014). Para la realización de las encuestas, es necesario determinar la muestra cuyo tamaño se calculará de manera no probabilística teniendo en cuenta el tamaño de la población, con

un nivel de confianza del 95% y 8% de margen de error. Al ser un estudio de carácter no probabilístico, por lo tanto, no se puede extrapolar los resultados directamente a la población, por lo cual se recomienda que posteriormente se realicen estudios probabilísticos para evitar cualquier tipo de sesgo.

El cuestionario se enviará utilizando aplicaciones virtuales o correo electrónico al público objetivo, los cuales serán los potenciales usuarios que utilizarán el Marketplace. Se trabajarán con preguntas cerradas, algunas dicotómicas, en otros casos de múltiples opciones y con escalas de medición como la escala de Likert.

### ***1.6.3. Fuentes de Información***

#### **1.6.3.1. Fuentes Secundarias.**

En cuanto a las fuentes secundarias, dentro de estas se consideran los diversos libros, revistas y publicaciones, entre estos tenemos las estadísticas oficiales del Estado brindadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Informes del programa de las Naciones Unidas, y otros artículos de revistas relacionados al desperdicio de alimentos, los impactos que generan y oportunidades que se han detectado.

#### **1.6.3.2. Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias en esta tesis corresponden a las mencionadas anteriormente, las cuales serían entrevistas a expertos y encuestas, los cuales se describieron en el punto anterior.

## **1.7. Marco Conceptual**

Se explicará los principales conceptos que forman parte de la propuesta de negocio, los que permitirán al lector tener un mejor entendimiento del plan de negocio.

- Marketplace

El marketplace es un canal vía online, donde esta plataforma permite que clientes tengan facilidad y rapidez de los productos que necesiten, y tengan la opción de escoger las promociones de varias tiendas. (Turban, 2000)

- Marketplace Vertical

El marketplace vertical se especializa a un tipo de producto o un mercado en concreto. (Turban, 2000)

- Marketplace Horizontal

El marketplace horizontal se enfoca a una variedad de productos. (Turban, 2000)

- Comercio electrónico

El comercio electrónico es un canal vía online, donde esta plataforma permite que clientes tengan facilidad y rapidez de los productos que necesiten de una sola tienda. (El libro blanco del comercio electrónico,2011)

- Merma

“Las mermas se presentan en tres formas a) el robo o la sustracción de elementos del inventario por cliente o empleados, que en algunas empresas representa un porcentaje significativo de ventas; b) la obsolescencia que se presenta cuando el inventario no puede usarse o venderse en su valor total a causa de cambios de modelos, modificaciones de ingeniería o descensos inesperados de la demanda; c) el deterioro a causa del desperdicio o por daños físicos da por resultado una pérdida de valor.” Gestión de Stock, 2013, p. 2).

- Excedentes de inventarios

Muchas empresas hoy en día arriesgan por tener mayor volumen de productos en el inventario, ya que no desean asumir el costo de una rotura de stock, por lo cual asumen los costos de sus productos generan en almacén.

“La principal razón para tener inventarios bajos es que el inventario presenta una inversión monetaria temporal de bienes, por lo cual la empresa tiene que pagar intereses. El costo de mantenimiento de stock es un costo variable que se paga para tener artículos disponibles, entre esos costos figuran el interés, almacenamiento y manejo de impuestos, seguros y mermas.” (Gestión de Stock, 2013, p. 1)

- Residuos sólidos

“Los residuos sólidos son todas aquellas sustancias o productos en estado sólido que ya no necesitas, pero que pueden ser reaprovechados” (Programa de Política y Gestión Ambiental de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2009, p.3)

En este primer capítulo se desarrolló a manera de resumen la propuesta de la idea de negocio, a partir de esa idea se enunciaron el objetivo general y los objetivos específicos que se desarrollarán en el transcurso del presente documento, asimismo se continuó con la justificación de la idea de negocio la cual contribuye a reducir uno de los principales problemas de las empresas pequeñas relacionado con la pérdidas por productos que no se pudieron vender, asimismo, también tiene un beneficio adicional de reducción del impacto ambiental por los desperdicios de las empresas pertenecientes a los canales definidos, esto se encuentra íntimamente relacionado con la contribución de esta solución a estos 2 tipos de clientes, así como la contribución académica de este modelo de negocio que podría ser replicado. Finalmente se explicó brevemente la metodología y se desarrollaron los principales conceptos claves para un mejor entendimiento de la tesis.

## **CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DEL MERCADO**

En este capítulo se abordará el análisis y diagnóstico del entorno y como este afecta al negocio propuesto, se empezará con el marco contextual, el cual explica cómo se encuentra actualmente el sector al cual pertenece el negocio, así como sus clientes: empresas como minimarkets, farmacias y bodegas. En el siguiente punto se abordará el análisis del macroentorno donde se describirá la situación de cada uno de los factores seleccionados, la evolución de las tendencias, lo que podría afectar positiva o negativamente al negocio, entre otros. En el siguiente punto se analizará el entorno competitivo haciendo uso de las 5 fuerzas de Porter, para finalmente en base a lo anterior detectar las oportunidades y amenazas que corresponden al análisis de la matriz EFE.

### **2.1. Marco Contextual**

Para el presente plan de negocio analizamos y aprovechamos la tendencia de dos factores que vemos como oportunidad al fusionarlo; primero observamos que en el 2020 el comercio electrónico tuvo un crecimiento significativo, la crisis sanitaria aceleró las estrategias digitales, muchos negocios tuvieron que asociarse o afiliarse con los canales digitales (Redes sociales, App, Website) para ofrecer sus productos, la fácil adaptabilidad se debe también a una mayor familiaridad de los consumidores y avances con la infraestructura del internet; por otro lado, analizando las tiendas de conveniencia, aun en su mayoría no aprovecha este tipo de comercio, por ende nosotros aprovecharemos esto para ayudar a incrementar sus ventas de los productos que presenten alta probabilidades de generarle una merma al negocio, porque tienen fechas muy próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no

impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios. Para respaldar esta oportunidad, nos apoyamos con estadísticas y reportes actualizados:

El crecimiento de dos dígitos continuó en 2021, aunque no en los altos niveles observados en 2020, ya que los minoristas permanecieron bajo restricciones operativas debido a la presencia continua del virus. Por lo tanto, mientras los consumidores regresaban a las tiendas físicas, algunos optan por seguir utilizando el comercio electrónico, a menudo alternando entre canales. Muchos consumidores, al experimentar los beneficios del comercio electrónico, han decidido seguir usándolo, aunque no exclusivamente (Passport, E-Commerce (GOODS) in PERU, 2022).

Por otro lado, se proyecta un crecimiento en el comercio electrónico en los próximos años (Anexo Nro 1), sin embargo, se consideró que el comercio electrónico evolucionaría lentamente, principalmente debido a las limitaciones en torno a la infraestructura de Internet en el país, pero también debido a una resistencia al cambio entre los consumidores e incluso los empresarios para innovar y abrazar plenamente las tendencias. (Passport, E-COMMERCE (GOODS) IN PERU, 2022).

Las tiendas de conveniencia disfrutaban de un fuerte dinamismo antes de la pandemia, impulsado por los agresivos planes de apertura de tiendas de Tambo+ y por la entrada de Oxxo en el mercado peruano en 2018, y este jugador también invirtió en un número significativo de aperturas de tiendas en Lima. Este dinamismo se reflejó en un espectacular crecimiento de las ventas en los años anteriores a la pandemia. (Passport, CONVENIENCE STORES IN PERU, 2022)

El comercio electrónico representó un bajo nivel de ventas de tiendas de conveniencia al final del período de revisión. Sin embargo, los comentaristas de la industria creen que será esencial que las tiendas de conveniencia promuevan su desarrollo porque esta no solo es una tendencia

global, sino que también se convertirá en un importante canal de ventas en el futuro (Anexo 2), ya que los consumidores se familiaricen más con las compras en línea debido a la comodidad, la comodidad, la facilidad de uso y el ahorro de tiempo. (Passport, CONVENIENCE STORES IN PERU, 2022).

## **2.2. Análisis de Macroentorno**

### **2.2.1. Factores Políticos**

Actualmente nuestra política en Perú es la protagonista, ya que vivimos en una incertidumbre con las decisiones de nuestras autoridades, el costo de estas decisiones podría afectar a las operaciones de nuestro negocio propuesto. En este factor observaremos los impactos de la incertidumbre política, riesgo país, el desempleo y la informalidad.

La tensión entre los poderes Ejecutivo y Legislativo tiene repercusiones en muchos frentes, por ejemplo, la incertidumbre política es uno de los factores que eleva el riesgo país, el cual busca estimar el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

El desempleo es una de las consecuencias más duras de la crisis política, la poca certeza en el entorno político genera que las empresas tengan temor de contratar personal. Los sectores más afectados son comercio, servicio, construcción y manufactura, el cual representa aproximadamente cerca de 2 millones de empleos perdidos en Lima Metropolitana (INEI, 2021).

De acuerdo al Informe del impacto de COVID en los ingresos laborales y el empleo en el Perú, hubo una reducción en la población ocupada generando esta situación el incremento del empleo informal, asimismo, el reporte nos brinda estadísticas de Lima Metropolitana donde el incremento de desocupación se dio principalmente en el segmento masculino con menores niveles educativos, también se evidenció una caída de cerca de nueve años en el ingreso laboral promedio,

esto tiene consecuencias en el deterioro de la calidad del empleo así como mayor informalidad y autoempleo. En cuanto al autoempleo, el segmento de trabajadores independientes menos calificados está retomando sus actividades como medio de subsistencia antes la disminución de sus ingresos producto del confinamiento originado por la pandemia (OIT, 2020).

Con esto observamos que nuestro mercado meta se encuentra inestable por la crisis política, la cual podría generar que los empresarios dejen de invertir, así nace la incertidumbre respecto a las facilidades de sistematizar el proyecto de empresa Marketplace, por la inseguridad política del país, puesto que los poderes del estado están realizando reformas constantemente.

### **2.2.2. Factores Económicos**

Nuestro país actualmente necesita contar con estabilidad económica y generarles confianza a los inversionistas extranjeros, a fin de generar mayor oportunidad de trabajo para que el peruano cuente con ingresos suficientes para realizar compras de consumos básicos. En este factor algunos indicadores que nos permita observar la oportunidad de nuestro negocio.

La estabilidad económica es esencial, debido a que, si las empresas privadas y/o inversionistas no deciden apostar por el Perú, van a generar un incremento considerable en la tasa de desempleo, generando que las personas dejen de comprar, con la finalidad de proteger sus ahorros para un acontecimiento personal y/o familiar (salud, pago de deuda, etc.).

El FMI prevé una desaceleración de la economía de Perú y proyecta que crecería solo un 3%, después de haber repuntado un 13.3% en 2021, puesto que está siendo afectada por riesgo interno y externo. (América Economía, 2022).

En mayo de 2022, se registró una tasa mensual de inflación de 0,38 por ciento; y se identificó que los aumentos de precios con mayor contribución a la inflación del mes

correspondieron a comidas fuera del hogar, transporte local, combustibles para vehículos, productos para el cuidado personal y electricidad. (BCRP, 2022), según el cuadro adjunto.

**Tabla N° 1** *Contribución ponderada a la inflación - Mayo 2022*

IPC con base Dic. 2021=100

Positiva	Peso	Var.%	Contribución	Índice rubro/ IPC	Negativa	Peso	Var.%	Contribución	Índice rubro/ IPC
Comidas fuera del hogar	15,5	1,1	0,17	100,9	Carne de pollo	2,7	-2,3	-0,06	89,7
Transporte local	8,1	2,0	0,16	101,0	Legumbres frescas	0,2	-19,5	-0,05	119,7
Combustibles para vehículos	1,1	4,9	0,06	114,8	Huevos	0,7	-4,9	-0,05	125,2
Productos para el cuidado personal	4,0	1,1	0,04	100,0	Papa	0,7	-5,4	-0,04	109,9
Electricidad	2,6	1,0	0,02	98,8	Cítricos	0,6	-5,1	-0,03	94,7
Otras frutas frescas	0,6	3,0	0,02	123,0	Azúcar	0,4	-5,8	-0,03	134,3
Diarios y periódicos	0,1	16,2	0,02	117,6	Gas natural	0,2	-10,6	-0,02	82,8
Pescado fresco marítimo	0,7	2,9	0,02	90,7	Palta	0,2	-8,9	-0,02	79,2
Alquileres	4,5	0,3	0,01	96,8	Papaya	0,2	-7,9	-0,02	94,2
Pan	1,4	0,8	0,01	105,9	Tomate	0,2	-5,7	-0,01	96,9
<b>Total</b>			<b>0,53</b>		<b>Total</b>			<b>-0,33</b>	

Fuente: BCRP, 2022

Asimismo, de acuerdo con el informe del INEI, el Perú entre enero y marzo del 2022 año cerró con un crecimiento del 3.84%, como consecuencia del buen desempeño de la producción en la mayoría de sus sectores, exceptos la pesca, la minería e hidrocarburos y el financiero (INEI 2022).

En ese sentido, ante la presunta mejora de la economía de nuestro país, refleja una oportunidad de crecimiento para el proyecto de empresa Marketplace, puesto que las personas al mantenerse en su trabajo con un ingreso familiar, apostaría por comprar utensilios, víveres de calidad a un menor costo, con la finalidad de generar ahorros a las familias.

### 2.2.3. Factores Sociales

La pandemia dejó muchos hábitos y nuevas tendencias, en este factor veremos como aprovechas la oportunidad de algunas tendencias que llegaron para quedarse.

En el Perú se proyecta un crecimiento en el comercio electrónico en los próximos años. (Passport, 2022); Asimismo, las personas han optado por la adopción y crecimiento de las billeteras digitales en los pagos B2C.

Por otro lado, luego de la pandemia, muchos consumidores cada vez más se preocupan por marcas con compromisos de sostenibilidad y cuidado del medioambiente. Las generaciones más jóvenes están cada vez más conscientes de su impacto social y medioambiental, y están más activos en la lucha contra los problemas sociales y el cambio climático que las generaciones anteriores (IPSOS, 2021)

En ese sentido, la modalidad de compras a través de canal online genera una gran oportunidad de crecimiento del proyecto de Marketplace, puesto que la idea de facilitar las compras de los peruanos de un producto a un menor costo satisface la necesidad de compras básicas, en forma rápida y segura, y por otro lado, hay una oportunidad de compra por el compromiso del nuevo hábito del consumidor por la preocupación del medio ambiente.

#### **2.2.4. Factores Tecnológicos**

La implementación y adaptación de nuevas tecnologías en las empresas ha tenido un crecimiento rápido en el comportamiento de compras por parte de las personas, en este factor analizaremos como las nuevas tecnologías facilitan y agilizan las compras de bienes y/o servicios, generando mayores ganancias, producto del incremento de la productividad.

Es así como el sector relacionado a las compras de alimentos y medicinas se ha desarrollado intensamente, generando mayor atracción de los productos e incentivando el consumo.

Por otro lado, existen tendencias tecnológicas fundamentales para potenciar una empresa en el país.

- Inteligencia artificial

- Análisis predictivo y prescriptivo
- Procesamiento natural del lenguaje
- Gobernanza de datos

Asimismo, según la revista Forbes, la instalación de aplicaciones móviles han crecido al cierre del 2021 un 31%, puesto que ha llegado una nueva era de IOS14, la importancia de mejorar la automatización y entender el comportamiento de las acciones que ocurren en una aplicación.

En ese sentido, una de las principales propuestas de negocio, es utilizar la tecnología al máximo, donde se puede generar aplicaciones para sistematizar los procesos de Marketplace, es decir desarrollar un APP, con la capacidad de abastecer la carga de cliente proyectados.

Por lo motivos expuesto, se tiene que considerar que desarrollar una APP, es una fortaleza para potenciar el Marketplace y agilizar procesos.

#### ***2.2.5. Factores Ecológicos***

El plan de negocios ataca de manera frontal uno de los principales problemas a nivel mundial y es el relacionado a los desperdicios producidos por artículos que no se pudieron vender y alimentos que ya llegaron a su fecha de vencimiento. Se estima que anualmente un tercio de los alimentos producidos acaban en la basura por diversos motivos como mala manipulación, inadecuado transporte, inadecuada gestión de inventarios, vencimiento del producto, etc., los cuales equivalen a 1300 millones de toneladas (Naciones Unidas, 2022). Es así como se vuelve fundamental desarrollar alternativas para disminuir este impacto el cual recién se está tomando conciencia y es parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, específicamente aquel relacionado a la producción y consumo responsable.

De acuerdo al Informe del Índice de desperdicios de alimentos del Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, se estima que una persona desperdicia en promedio 121 kg de alimentos anualmente, sin embargo, estos son diferentes en cada país, y lamentablemente no se cuentan con estudios en Perú, sin embargo, si existen de otras naciones de Latinoamérica, por ejemplo, en Colombia se desperdician 70kg por persona al año, de esta cantidad, el 61% se genera en los hogares y lo restante es producido en restaurantes y locales comerciales.

El desperdicio ocasiona un fuerte impacto ambiental, de hecho, la ONU estima que entre el 8% y 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero provienen de estos tipos de desechos, por lo que es necesario minimizar estos desperdicios con el fin de reducir el cambio climático, y el impacto no solo se mide por el alimento a desechar sino que es importante visualizar toda la cadena que hay detrás de cada alimento, desde el cultivo en tierra, los fertilizantes usados, el proceso de empaque, el transporte y el almacenamiento, donde en cada parte del proceso se consume recursos y se generan emisiones, por otro lado, es alarmante la cantidad de desperdicios si lo comparamos con la estadísticas de las personas que sufren hambre y no pueden acceder a alimentos, lo cual también termina siendo un problema para la sociedad, es por tal motivo que si estos alimentos que se encuentran próximos a vencer o no pueden ser vendidos por fallas en la envoltura son ofrecidos a menores precios de tal forma que ni el comercio ni las personas necesitadas pierden cada vez que se reduce el impacto ambiental.

Otro problema que enfrentan las mypes y que está relacionado al incremento de desperdicios es la inadecuada gestión de mermas, esto se produce en parte por la falta de competitividad de las mypes peruanas, sector donde se ubican los canales a los que apunta el negocio propuesto, así como la falta de digitalización. Según el reporte de la situación de las micro y pequeñas empresas en el Perú elaborado por ComexPeru, indica que la digitalización elevaría la

eficiencia y competitividad de las mypes lo que permitiría solucionar en parte este problema, sumado además que un 74% de las mismas no lleva ningún registro de cuentas e inventarios. (ComexPerú, 2019)

### **2.2.6. Factores Legales**

En esta parte primero se analizará la legislación que permita la creación de la empresa, empezando por el tipo de sociedad, tipo de empresa y regímenes tributarios y en la segunda parte se revisará la legislación correspondiente a la operación del negocio, sobre todo relacionado al e-commerce, la ley de bodegueros y la ley de tratamiento de datos personales.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades, existen en el Perú diversas formas societarias, las más conocidas y utilizadas con la SAC (Sociedad Anónima Cerrada) y la SRL (Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada), en el primer caso el capital social está conformado por acciones y son aportados por los accionistas que forman la Junta General de Accionistas, asimismo la cantidad de accionistas debe ser entre 7 y 20. En el caso de la SRL, el capital está dividido entre los socios los cuales no pueden ser más de 20 y cada uno tiene la misma participación, es importante resaltar que los socios no responden personalmente por las obligaciones sociales. En ambos casos, se contratan gerentes y subgerentes que lideran la administración de la empresa.

La normativa legal peruana para la conformación de empresas tiene varios regímenes, uno de ellos es el de microempresa, donde según la legislación las ventas anuales no pueden superar las 150 UIT y la cantidad de trabajadores debe ser menor a 10 personas, de superarse, la siguiente categoría son las pequeñas empresas donde las ventas anuales corresponden máximo a 1,700 UIT (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE).

En cuanto a los beneficios laborales de régimen de MYPEs, hay descanso semanal obligatorio, se labora 48 horas a la semana y/o 8 horas diarias. Los trabajadores pueden tomar

vacaciones de mínimo 15 días por cada año trabajado. Por otro lado, las indemnizaciones por despido injustificado corresponden a 10 remuneraciones diarias por cada año laborado y no pueden exceder las 90 remuneraciones diarias. Sobre el seguro social, los colaboradores deben estar afiliados como mínimo al SIS. En el régimen de microempresa no son obligatorios los pagos de CTS ni gratificaciones (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE).

En cuanto a los regímenes tributarios en Perú, estos son administrados por la SUNAT y dado que la compañía que se plantea crear en el plan de negocios estaría domiciliada en Perú, es necesario conocer los regímenes para el para la declaración y pago del impuesto a la renta con la finalidad de identificar cual se ajusta mejor a las necesidades de la organización.

Existen 4 regímenes tributarios:

- Nuevo régimen único simplificado (NRUS):
- Régimen especial de impuesto a la renta (RER)
- Régimen MYPE tributario (RMT)
- Régimen general

El pago del impuesto a la renta y la declaración y pago del IGV se manejan de manera diferente en cada régimen, e incluso algunos de estos regímenes han sido especialmente diseñados para los pequeños negocios creados por personas naturales como bodegas, puestos de mercados, pequeños restaurantes, etc. donde incluso el IGV no es crédito fiscal.

En cuanto a la legislación relacionada a la operación del negocio propuesto, por un lado, se tiene lo relacionado a las plataformas de ecommerce o Marketplace, un tipo de negocio novedoso y que se está volviendo popular, es así como en el Perú existen algunas normas que regulan este tipo de iniciativas empresariales como:

- Ley 27291 – Manifestación de voluntad

- Ley 29733 – Tratamiento y Protección de datos personales
- Ley 27269 - Firmas y certificados digitales
- DL 1075 y 1076 – Protección de propiedad intelectual y derechos de autor
- Ley 29571 – Protección y defensa del consumidor
- DL 1044 – Represión de la competencia desleal
- DS 011-2011 PCM - Libro de reclamaciones del código de protección y defensa del consumidor.

De las leyes listadas anteriormente, resulta esencial detenernos en la ley de protección y defensa del consumidor, ya que la plataforma digital propuesta se encargará de conectar los negocios con los clientes, por lo que actualmente no es responsable ante cualquier reclamo de los productos, sin embargo, garantizará que la información de las características y condiciones de los productos sea veraz y apropiada, así mismo, el cliente gozará todos los derechos según la ley de protección al consumidor. “El Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571) está compuesto por temas referidos a los derechos y la relación con el proveedor, contratos, métodos comerciales abusivos, protección del consumidor en productos o servicios específicos (servicios públicos regulados, salud, educativos, inmobiliarios y financieros), responsabilidad y sanciones, defensa colectiva de los consumidores (rol y funciones de las asociaciones de consumidores) y el Sistema Nacional Integrado de Protección del Consumidor.” (Indecopi, 2022).

Por otro lado, se cuenta con la ley general de Bodegueros (Ley 30877) la cual es importante revisarla ya que uno de los canales del negocio propuesto son las bodegas y si bien su legislación se encuentra dentro de las mypes, existe una ley especial para este sector que reconoce su actividad como propulsor de la economía en las comunidades, por lo tanto, les confiere de ciertos beneficios para formalización, expendio, capacitación, acceso a la tecnología, entre otros.

En este tipo de negocios que son totalmente digitales y el punto de contacto corresponden a plataformas virtuales como apps y páginas web, la ley de tratamiento de datos personales cobra vital importancia, es así que si no se respeta, la empresa puede estar sujeta a sanciones, y al tratar con información personal, se hace necesario incluir en la Website y app casillas donde los clientes puedan leer los términos y condiciones, así como la política de privacidad de la empresa, así mismo casillas adicionales para el envío de publicidad y formas para permitir la desafiliación del mismo.

Actualmente no existe una legislación que regule el ecommerce en el Perú, en tal sentido, la comisión de defensa del consumidor del Congreso de la República ha aprobado un proyecto de ley relacionado al comercio electrónico, esta propuesta favorece a los consumidores de las plataformas de ecommerce y si bien tiene apoyo en el Congreso y se ha realizado consultando a otras instituciones estatales como Indecopi, MEF y SUNAT, diversos gremios empresariales como la Cámara de Comercio de Lima sostienen que se estaría perjudicando a las empresas que expenden sus productos y servicios en estas plataformas, ellos indican que también debió incluirse al sector privado para el análisis de la norma. Los principales puntos que aborda esta iniciativa legislativa son los siguientes:

- Las plataformas serían las responsables por los productos y servicios que ofertan, mientras que ahora se desempeñan como facilitadores del servicio, es decir, si un cliente quiere devolver un producto, este le exigiría a la plataforma el cambio y/o la devolución de lo abonado.
- Se incluye el derecho de arrepentimiento por parte del consumidor sin justificar su decisión, en otras palabras, el cliente puede dejar sin efecto la compra de un producto o servicio sin mayor explicación.

- Seguridad para los consumidores mediante el acceso a productos seguros que no los pongan en situaciones de riesgo al hacer uso de estos.
- Los proveedores de productos y/o servicios deben proporcionar información clara, detallada y veraz de lo que ofrecen, por ejemplo, se debe consignar detalles de contrato (si aplica), precio del producto, gastos de envío, garantías, especificaciones técnicas del producto, plazo de entrega, etc.
- Existirán atenuantes en ciertas circunstancias donde los proveedores de productos y/o servicios comentan alguna infracción de acuerdo con el código de defensa del consumidor, esto con la finalidad de incentivar la solución de controversias antes pasar por un proceso sancionador.

Como penúltimo punto, tenemos la ley que promueve la reducción y prevención de pérdidas y desperdicios de alimentos, Ley Nro 30988 del 23 de Julio del 2019 que tiene como finalidad reducir y prevenir los desperdicios de alimentos en todas las etapas de la cadena productiva. Entre las diversas acciones que fomenta la mencionada ley se encuentran:

- Actividades de capacitación donde se muestran las mejores prácticas para reducción de desperdicios en toda la cadena alimentaria.
- Proyectos y programas para la prevención y reducción de desperdicios a nivel nacional.
- Se promueve la participación del sector privado en iniciativas para la reducción de desperdicios de alimentos.
- Analizar las acciones ya implementadas en esta materia para identificar buenas prácticas para reducir falencias detectadas.
- Se promueve la investigación científica y tecnológica en los ámbitos relacionados a la presente ley

Para terminar con análisis del marco legal, la plataforma propuesta tiene como objetivo rescatar los productos y reducir sus impactos ambientales, por lo cual se acogerá a “La Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Reglamentado por Decreto Supremo N°014-2017-MINAM y aprobado mediante el Decreto Legislativo N° 1278; norma que tiene como finalidad la prevención o minimización de la generación de residuos sólidos en origen, frente a cualquier otra alternativa” (MINAM, 2016). Esta ley fomenta la economía circular y la valorización de residuos sólidos teniendo los siguientes lineamientos:

- Incentiva a la reducción en el uso de materiales que podrían generar residuos
- Incentiva a que se adopten medidas para que se reduzcan los residuos sólidos en los ciclos de vida de los productos y servicios.
- Fomenta la valorización de los residuos mediante prácticas que permitan su reutilización y/o reciclaje.
- Fomenta acciones para recuperar áreas que hayan sido degradadas por la manipulación inadecuada de residuos sólidos.
- Promueve la investigación tecnológica para lograr la ecoeficiencia.
- Establece acciones para evitar la contaminación producto de malas prácticas de manipulación de residuos sólidos.
- Fomenta la generación de información para un mejor manejo de residuos sólidos.
- Promueve las diversas iniciativas entre la población y la empresa privada para generar alternativas a la gestión de residuos sólidos.
- Promueve la formalización de empresas que intervengan en la cadena de recuperación de residuos sólidos con el fin que se garanticen las medidas de seguridad y salud ocupacional, así como los beneficios laborales.

### **2.3. Análisis del Entorno Competitivo**

En la siguiente parte se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter. En palabras de su autor indica que “La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes”. (Porter, 2017, pág. 31), esta metodología permitirá determinar las amenazas existentes que tiene el negocio y como podría responder ante ello.

#### ***2.3.1. Poder de Negociación de los Consumidores***

Los principales impulsores que miden el poder de negociación de los consumidores son: cantidad de clientes a nivel de consumidor final, cantidad de negocios que ofrecen sus productos en liquidación, grado de atractividad del servicio ofrecido, y si el producto es novedoso y disruptivo

Es necesario resaltar que en el negocio propuesto referido al Marketplace existen 2 tipos de usuarios: las bodegas, farmacias y minimarkets que ofrecen sus productos en liquidación y por otro lado los consumidores que adquieren estos productos vía la aplicación (aplicación o web). Por lo tanto, se deben incluir estos 2 puntos de vista para el análisis.

En cuanto a los consumidores, si bien hay una gran cantidad de potenciales clientes que haría que tengan un poder de negociación grande, al no existir plataformas que ofrezcan el servicio de la misma forma sino aproximaciones específicas como alimentos o productos pero no con la inmediatez y cercanía de acuerdo al plan de negocio, se considera que el poder de negociación de los consumidores para este negocio es medio, ya que posiblemente los consumidores podrían optar por buscar ellos mismos estas ofertas en los distintos establecimientos y generar acuerdos con los dueños de estos establecimientos comerciales para adquirir los productos en liquidación, sin

embargo, el Marketplace propuesto brinda una facilidad y ahorro en tiempo que el cliente difícilmente va a poder obtener por sus propios medios, en otras palabras, el servicio que se brinda es diferenciado, novedoso y disruptivo, además que no brinda espacio para la negociación en cuanto al precio y características del producto y/o entrega.

En cuanto a los negocios como bodegas, minimarkets y farmacias que ofrecerían sus productos en liquidación, la cantidad de estos negocios haría que tengan alto poder de negociación, pero en este segmento de clientes, el negocio es considerado novedoso y disruptivo ya que no existe otra plataforma de similares características en el Perú, y que ofrezca los productos en liquidación de manera exclusiva (existen plataformas en general donde podría ofrecerlos, pero estos productos tendrían menor oportunidad de ser vistos y vendidos que en un ecommerce específicamente creado para este fin). Asimismo, los dueños de los negocios podrían optar por ofrecerlos con descuentos especiales en sus locales comerciales pero la plataforma le da la oportunidad de tener mayor exposición que podría asegurarles mejores ventas.

**Tabla N° 2** *Impulsores del poder de negociación de los clientes*

Impulsor de la fuerza competitiva	Poder de negociación de los clientes
Gran cantidad de clientes a nivel de consumidor final	Alto
Gran cantidad de negocios que ofrecen sus productos en liquidación	Alto
Grado de atractividad del servicio ofrecido	Bajo
Producto novedoso y disruptivo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, por la cantidad de clientes el poder de negociación es alto, pero al ofrecer un servicio diferente y atractivo, los clientes ya pierden el poder de negociación debido a que no existen otras opciones, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes termina siendo medio.

### **2.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores**

En este análisis es necesario identificar primero los impulsores, los cuales serían la cantidad de proveedores, el grado de especialización y expertise de los mismos, tamaño de las empresas proveedoras, diferenciación de los proveedores y facilidad o dificultad para cambiar de proveedor.

Para empezar es necesario identificar los distintos grupos de proveedores que tendría el negocio propuesto, es así que su principal proveedor sería la empresa desarrolladora de software y a los desarrolladores de apps móviles y web, así como los hosting, el servicio de internet y almacenamiento en la nube, como es de esperarse la parte tecnológica es clave para el correcto funcionamiento del negocio, y es necesario procurar que todo se encuentre en orden en cualquier momento, por lo tanto el mantenimiento de estas plataformas resulta crucial, lo que permitirá evitar caídas del sistema y malas experiencias con los usuarios y consumidores. Por otro lado, se tiene a las pasarelas de pago que aceptaría la website y la app, las cuales tienen una influencia diferente en el negocio a los proveedores listados arriba

Analizando la cantidad de proveedores, por el lado de las empresas tecnológicas, el poder de negociación sería bajo ya que hay gran cantidad de empresas que ofrecen estos servicios, sin embargo, por el lado de las pasarelas de pago, al ser pocas las empresas, el poder de negociación es alto. En cuanto al grado de expertise de estas empresas, el poder de negociación es bajo, ya que existe gran cantidad de profesionales y empresas especializadas en este sector, asimismo hay diferenciación de los servicios ofrecidos, ya que se puede encontrar en el mercado empresas que solo ven desarrollo web, desarrollo de apps, diseño web, etc., por lo tanto, el poder de negociación es bajo. En cuanto al tamaño de estas empresas tecnológicas, estas suelen ser pequeñas o medianas, ya que están especializadas, por lo tanto, el poder de negociación es bajo, ya que no se trata de compañías grandes e influyentes y finalmente no sería recomendable un cambio de proveedor ya

con el negocio desplegado, pero si existen falencias, otras empresas desarrolladoras podrían ser contratadas, esto nos lleva a deducir que el poder de negociación de este factor sería alto.

**Tabla N° 3** *Impulsores del poder de negociación de los proveedores*

Impulsor de la fuerza competitiva	Poder de negociación de los proveedores
Alta Cantidad de proveedores tecnológicos	Bajo
Baja Cantidad de proveedores pasarelas de pago	Alto
Especialización y expertise de los proveedores	Bajo
Tamaño de los proveedores: pequeñas y medianas empresas	Bajo
Diferenciación de los servicios de los proveedores	Bajo
Dificultad para cambiar de proveedores	Alto

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el poder de negociación es bajo ya que la parte fundamental del desarrollo de la empresa corresponde a los proveedores tecnológicos en especial a los desarrolladores y los que brindarían mantenimiento a la plataforma de Marketplace, los cuales al ser numerosos y con experiencia permiten la negociación haciendo que obtengan el poder de negociación.

### **2.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores**

Los principales impulsores que definen el poder de amenaza de nuevos competidores son: cantidad de competidores directos, facilidad de replicar modelo de negocio, grado de atractividad del servicio ofrecido, y si el producto es disruptivo.

Con respecto al número de competidores directos, no existe en el mercado un competidor directo que ofrezca servicios similares al modelo de negocio propuesto, lo cual hace que sea muy atractivo incursionar en este rubro, generando que la fuerza de amenaza de ingreso de nuevos

competidores sea alta. Es importante recalcar que, actualmente en el mercado peruano existen 2 empresas competidoras indirectas, estas ofrecen productos alimentarios y no alimentarios a través de sus propios e-commerce, a diferencia del modelo propuesto el cual se da a través de un marketplace, en donde varias empresas de los rubros: bodegas, boticas y minimarkets ofrecen sus productos a precios de liquidación.

Con respecto a la facilidad de replicar el modelo de negocio, hemos definido 3 variables: económica, legal y capital humano, las cuales nos permitirán determinar el grado de complejidad de replicar el modelo. Con respecto a la variable económica, la inversión para implementar el negocio es baja, siendo los costos más significativos el desarrollo de software para implementar el Marketplace a través de una plataforma digital (móvil, página web) y los gastos de publicidad para poder captar mayor cantidad de negocios que se registren y clientes que utilicen esta plataforma digital. Con respecto a la variable legal, analizando las regulaciones existentes, podemos indicar que para el modelo de negocio planteado no se identifican grandes amenazas, ya que, la empresa al ser únicamente el nexo a través de un Marketplace entre ofertantes (bodegas, minimarkets y boticas) y demandantes (usuarios compradores), la mayor parte de regulación, reclamos recae directamente en las empresas ofertantes. El principal reto identificado para el modelo de negocio propuesto es garantizar que la información colocada en dicho portal sea fidedigna, confiable y sin utilizar publicidad engañosa. Con respecto a la variable de capital humano, podemos mencionar que ya existen varias empresas de IT que brindan los diferentes servicios requeridos por el modelo de negocio: desarrollo de aplicaciones móviles y web, servicio de internet y almacenamiento en la nube, por lo que se puede apreciar que podemos contar con proveedores de forma rápida, fácil, segura y con precios competitivos. Analizando las 3 variables mencionadas anteriormente podemos concluir que la complejidad para poder replicar el negocio propuesto es baja ya que la

inversión requerida es baja, el marco legal no representa una barrera y finalmente en el aspecto del capital humano existe una gran variedad de empresas que puedan desarrollar tecnológicamente el modelo. Esto hace que el ingreso de nuevos competidores sea una amenaza alta para la empresa.

Finalmente, como ya se analizó anteriormente el negocio es considerado novedoso y disruptivo ya que no existe otra plataforma de similares características en el Perú, y que ofrezca los productos en liquidación de manera exclusiva, por lo que existe alta amenaza de ingreso de nuevos competidores.

**Tabla N° 4** *Impulsores de la amenaza de nuevos competidores*

Impulsor de la fuerza competitiva	Amenaza de ingreso de nuevos competidores
Baja cantidad de competidores directos	Alta
Baja complejidad de replicar modelo de negocio	Alta
Grado de atractividad del servicio ofrecido	Alta
Producto novedoso y disruptivo	Alta

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, ya que el modelo de negocio es innovador, disruptivo, y fácilmente replicable, asimismo operaría en un océano azul en donde se podría captar y fidelizar una gran cantidad de negocios y clientes en la plataforma logrando rentabilidad, por lo que es altamente atrayente poder incursionar en el rubro.

#### **2.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

Los principales impulsores que definen el poder de amenaza de nuevos competidores son: cantidad de productos sustitutos, grado de disponibilidad y cobertura del producto sustituto, nivel de diferenciación de productos sustitutos y grado de atractividad y demanda de los productos sustitutos.

Con respecto al primer impulsor, existe una gran cantidad de productos sustitutos, ya que la gran mayoría de negocios dentro del rubro de bodegas, minimarkets y boticas realizan

liquidaciones de sus productos alimentarios y no alimentarios de forma directa a través de sus canales físicos o digitales (aplicativos móviles, página web), por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Con respecto al grado de disponibilidad y cobertura de los productos sustitutos, es alta debido a la gran presencia que tienen estos tipos de negocios: bodegas, minimarkets y boticas en todo Lima metropolitana ofreciendo productos alimentarios y no alimentarios en algunos casos como son las boticas las 24 horas del día, lo cual hace que la amenaza de ingreso de productos sustitutos sea alta.

Con respecto a la diferenciación de estos productos sustitutos, este tipo de negocios al ser en su mayoría pymes, en muchos de los casos operando en la informalidad, presentan poca inversión en tecnologías, innovación, por lo que el nivel de calidad de servicio es casi estándar, es decir presentan baja diferenciación de servicio. En comparación con el modelo propuesto, el cual se basa en mejorar la experiencia de los clientes utilizando tecnología, ya que los usuarios puedan realizar compras a través de una plataforma digital, y en algunos casos tienen la posibilidad de escoger la entrega de sus productos en el lugar que deseen. Por lo tanto, el nivel de amenaza de ingreso de productos sustitutos es baja.

Con respecto al grado de atraktividad y demanda de productos sustitutos ofrecidos, estos negocios como son las bodegas, minimarkets y boticas, presentan una gran cobertura y alcance, gran disponibilidad, y los productos ofrecidos alimentarios y no alimentarios en muchos casos son de primera necesidad, por lo que en general presentan alta demanda y alto grado de atraktividad. Por lo antes expuesto, con respecto a esta fuerza, se presenta una alta amenaza de productos sustitutos.

**Tabla N° 5 Impulsores del ingreso de productos sustitutos**

Impulsor de la fuerza competitiva	Amenaza de ingreso de productos sustitutos
Alta cantidad de productos/servicios sustitutos	Alta
Grado de cobertura y disponibilidad de productos/servicios sustitutos	Alta
Baja diferenciación de productos/servicios sustitutos	Baja
Alta demanda y grado de atractividad del producto/servicio sustituto ofrecido	Alta

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, y esto se debe a la gran cantidad de productos/servicios competidoras existentes, la gran cobertura y disponibilidad con la que cuentan, así como el alto grado de atractividad y demanda existente en negocios que sobre todo ofrezcan productos alimenticios de primera necesidad a precios por debajo del mercado.

### **2.3.5. Rivalidad entre Empresas Competidoras**

Los principales impulsores que definen la rivalidad entre empresas competidoras son: cantidad de competidores, Grado de inversión en marketing y publicidad y estrategias de fidelización, captación y retención de clientes.

Con respecto al número de empresas competidoras, en el mercado actual peruano existen únicamente dos empresas competidoras indirectas con un modelo de negocio casi similar al propuesto, las cuales son SUGO S.A.C y MAAGAL S.A.C. (Marca Cirkula). En el caso de la primera, esta adquiere todos los productos alimentarios y no alimentarios, y los ofrece a precios muy bajos debido a su baja rotación, estar próximos a vencer, ser excedentes de producción o por cambio de diseño de empaque, a través de su plataforma digital con un alcance en Lima y provincias. En el caso de la segunda, esta ofrece productos alimentarios próximos a vencer a precios muy bajos a través de una aplicación móvil en un reducido número de distritos de Lima.

Si bien compiten en algunos de las categorías de los productos que ofrecen, la rivalidad entre empresas es baja.

Con respecto al grado de inversión en publicidad y marketing para promocionar tanto a las empresas como a sus principales campañas y promociones, estas realizan baja inversión en publicidad y marketing en medios tradicionales masivos como tv, radio, realizando la mayoría de sus campañas por medio de medios digitales como son sus redes sociales. En este aspecto, podemos indicar que existe una baja intensidad de rivalidad de empresas.

Con respecto a las estrategias de captación y fidelización de nuevos clientes, los competidores indirectos tienen diversos programas para poder captar mayor cantidad de usuarios a sus e-commerce, como son el programa de referidos, tickets promocionales por cantidades de veces de pedidos de compra realizados, entre otros. Con respecto a programas para captar negocios que se afilien a sus e-commerce, les ofrecen capacitaciones sobre el nuevo servicio, descuentos en caso se afilien más de 1 negocio la plataforma, etc. En este aspecto, podemos indicar que existe una intensidad media de rivalidad de empresas.

La estrategia de retención, las empresas competidoras cuentan con programas de retención de negocios, en donde le realizan una evaluación integral, y determinan si estos son rentables para poder ofrecerles una serie de beneficios como es exonerarles o disminuirles el cobro de ciertos servicios. En ese aspecto, podemos indicar que existe una rivalidad media entre empresas.

**Tabla N° 6** *Impulsores de la rivalidad entre competidores*

Impulsor de la fuerza competitiva	Amenaza de rivalidad entre competidores
Cantidad de competidores	Baja
Grado de inversión de publicidad y marketing	Media
Estrategia de captación y fidelización de clientes	Media
Estrategia de retención de clientes	Media

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, debido a que existen únicamente 2 competidores indirectos, y el grado de inversión en publicidad y marketing para dar a conocer la empresa, la marca y sus principales promociones es media siendo únicamente a través de medios digitales, y con estrategias de captación, fidelización y retención existentes, pero no agresivas, podemos indicar que existe una amenaza media de rivalidad entre competidores.

Como conclusión de las 5 fuerzas de Porter para poder identificar y analizar el entorno en el cual se ejecutará nuestro modelo de negocio, encontramos que los clientes tienen un poder de negociación medio, los proveedores tienen un poder de negociación bajo, existe alta amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos e, intensidad media en la rivalidad de empresas competidoras.

#### **2.4. Matriz EFE**

Sobre la base del análisis del entorno realizado en puntos anteriores, se han detectado los factores que afectan al negocio propuesto en el entorno político, social, económico, tecnológico, ecológico, legal y competitivo, de tal forma que cada factor ha sido clasificado como oportunidad o amenaza, y se le ha colocado una ponderación, donde la regla es que la suma de todas las ponderaciones sea igual a 1. La idea es que se coloquen ponderaciones más altas a aquellos factores que sean muy relevantes para el éxito o puedan perjudicar sustancialmente el negocio. A partir de lo anterior se continúa evaluando cada oportunidad o amenaza en una escala del 1 al 4 la cual se denomina calificación y corresponde a la respuesta de la estrategia propuesta por el negocio en cada factor, donde 1 significa que la respuesta es deficiente, 2 significa que la respuesta es promedio, y las calificaciones 3 y 4 son para respuestas superiores al promedio.

**Tabla N° 7 Matriz EFE**

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del consumo en canales digitales	0.11	4	0.44
Mayor concientización de los consumidores por reducir el impacto ambiental	0.06	4	0.24
Inadecuada gestión de las mermas en los pequeños negocios minoristas	0.09	4	0.36
Nuevo perfil de consumidor que busca el ahorro y estabilidad financiera debido a la incertidumbre política y económica del país	0.12	3	0.36
En la actualidad no existen competidores directos que brinden una plataforma donde los negocios puedan ofertar sus productos en liquidación	0.06	3	0.18
Facilidad para la creación del negocio propuesto debido a la gran cantidad de empresas desarrolladoras de plataformas online con alto expertise	0.09	3	0.27
Mayor digitalización de los negocios a raíz de los nuevos desarrollos tecnológicos	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
Propuesta de ley aprobada por el Congreso donde la plataforma de ecommerce asumiría la responsabilidad como proveedor de productos y servicios (Actualmente los marketplaces son facilitadores del servicio)	0.03	2	0.06
Inestabilidad e incertidumbre política lo cual desincentiva la inversión, creación y continuidad de empresas	0.06	2	0.12
Amplia legislación en torno al comercio electrónico: protección de datos personales, protección del consumidor, manifestación de voluntad, libro de reclamaciones entre otros	0.06	2	0.12
Negocio propuesto fácil de replicar	0.11	3	0.33
Alta presencia de negocios que realizan liquidaciones físicas de sus productos	0.09	2	0.18
Alta presencia de negocios pymes informales	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.99</b>

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio presenta una posición externa superior al promedio ya que se obtuvo un puntaje de 2.99 siendo el punto promedio 2.5, lo cual indica que la propuesta estaría

aprovechando las oportunidades y evitando o disminuyendo el riesgo de las amenazas, sin embargo, aún hay espacio por mejorar y capitalizar mejor las oportunidades que obtuvieron puntaje de 3 como la del nuevo perfil del consumidor que busca el ahorro y se preocupa por hacer compras inteligentes.

## **2.5. Conclusiones del Capítulo**

Como conclusión del capítulo, luego del análisis de los factores externos (análisis PESTEL) y competitivos (5 fuerzas de Porter), el entorno nos indica que existen más oportunidades que amenazas para el negocio propuesto, debido a que es un negocio tipo Marketplace donde el seller y el consumidor se ven beneficiados ya que por un lado le permite al seller gestionar mejor sus mermas, el cual es uno de los principales problemas que tienen estos negocios, así como reducir el impacto ambiental por los desperdicios generados, lo cual combinado con los cambios de los hábitos en los consumidores que ahora están más orientados a realizar comprar digitales por la practicidad además que estarían ahorrando por los menores precios de los productos en liquidación (asociado a la tendencia de que los consumidores se encuentra en búsqueda del ahorro). Asimismo, es importante no descuidar las amenazas, las que se considera que no afectan tanto al negocio. Todo lo anterior se evidencia en la matriz EFE la cual presenta una calificación mayor a 2.5 (promedio), lo que indica que nuestra estrategia a desarrollar se enfoca en aprovechar mejor estas oportunidades y mitigar los efectos adversos de las amenazas.

## **CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO**

En el presente capítulo emplearemos una metodología con la cual realizaremos una investigación para validar la factibilidad para implementar un Marketplace de productos en liquidación de bodegas, minimarkets y boticas en Lima Metropolitana. En primer lugar, se validará si la propuesta de valor del negocio impacta y es percibida de forma positiva en los consumidores finales, generándoles interés en utilizar esta plataforma digital, asimismo se validará si el modelo de negocio lograr solucionar problemas que padecen los negocios en temas relacionados con la gestión de mermas y si es atractivo para estos afiliarse al Marketplace. Finalmente se validará los factores de éxitos y principales barreras del modelo de negocio propuesto.

Para esto se utilizarán 2 enfoques, uno cualitativo y uno cuantitativo (Hernández Sampieri, 2014), los cuales se especificarán a lo largo del presente capítulo. En el caso del enfoque cualitativo tendrán como objetivo describir el comportamiento del mercado, de los consumidores finales y negocios. Asimismo, nos permitirán identificar los factores claves de éxito y principales obstáculos, desafíos del presente modelo de Negocio. Con respecto al enfoque cuantitativo tendrá como objetivo validar nuestra hipótesis, la cual es probar la aceptación del Marketplace por parte de los consumidores finales, la cual será soportada por un prototipo de la página web del Marketplace.

### **3.1. Metodología de Análisis Cualitativo**

Se empleará como metodología las entrevistas semiestructuradas mediante 3 tipos de cuestionarios: una para usuarios finales, una para negocios y una para usuarios expertos. Estos cuestionarios servirán de guía de entrevistas con el objetivo de que se establezcan conversaciones fluidas que permitan recopilar información relevante que nos indiquen los entrevistados.

Para la elaboración de las preguntas de los 3 tipos de cuestionarios se tomaron en cuenta aspectos del marco conceptual, marco contextual, modelo de negocio Canvas y mapa de empatía. Ver detalle de los 2 tipos de cuestionarios a consumidores finales y negocios en el anexo 3 y 4.

Se inició realizando entrevistas presenciales y a través de videollamadas a 12 consumidores finales en el periodo de 04 a 18 de enero del 2023. Ver detalle de las 12 entrevistas en el anexo 5.

Para la elección de los 12 entrevistados se validó que pertenezcan al segmento de clientes en el cual estará enfocado el negocio:

- Pertenecen a NSE A, B o C
- Viven en Lima Metropolitana
- Edad entre 18 a 65 años
- Perfiles Digitales: Realizan compras por internet

**Tabla N°8:** *Lista de clientes entrevistados*

Usuario	Edad	Ubicación
Marcia Navarro	26 años	La Molina
Nicolas de la Guarda	25 años	San Borja
Gabriel Neyra	23 años	Surco
Fritz Lázaro	30 años	Salamanca
Hugo Ramírez	30 años	San Juan de Miraflores
Katherine Arias	30 años	San Miguel
Miguel García	28 años	La Molina
Miguel Cortez	37 años	Jesús María
Gloria Baique	33 años	El Agustino
Daniel Salazar	32 años	San Isidro
Erick Muñoz	30 años	San Juan de Lurigancho
Julie Millones	43 años	Surquillo

Fuente: Elaboración Propia

En referencia a los negocios, se realizaron entrevistas presenciales y por videollamadas a 9 negocios: 3 bodegas, 3 boticas y 3 minimarkets) en el periodo de 04 a 23 de enero 2023. Ver detalle de las 9 entrevistas en el anexo 6.

Para la elección de los 9 negocios entrevistados se validó que pertenezcan al segmento de clientes en el cual estará enfocado el negocio:

- Negocios formales (bodegas, boticas o minimarkets) , cuentan con experiencia mínima de un año.
- Se encuentran ubicados en Lima Metropolitana.
- Son negocios independientes, no pertenecen a ningún grupo empresarial

**Tabla N°9:** *Lista de negocios entrevistados*

Negocio	Nombre del propietario	Edad	Ubicación
Minimarket Dante	Peggi Caqui	43 años	San Juan de Lurigancho
Botica Maria	Maria Francia	54 años	Comas
Vega Market Salamanca	Mireya Trejo Sanez	30 años	Salamanca
Botica Sabrina	Indira Mejia	50 años	Ate
Bodega Rasiso	William Kevin	37 años	Ate
Galort market	Francisco Galesio	55 años	Jesús María
Minimarket El Mister	Isaac Berrocal	48 años	Jesús María
Bodega Don Pepe	Sayda Flores Ortiz	64 años	San Juan de Lurigancho
Botica M&M	Luz Mily Guia Vargas	35 años	Ate

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se realizaron entrevistas por videollamadas a 5 usuarios expertos en el periodo del 19 de enero al 30 de enero del 2023. Ver detalle de las 5 entrevistas en el anexo 7.

Para la elección de los 5 usuarios expertos se validó que cumplan con los siguientes requisitos:

- Experiencia laboral ocupando altos cargos en temas relacionados a marketing digital.
- Experiencia laboral ocupando altor cargos en Gerencias de Ventas, Comerciales de productos de consumo masivo
- Experiencia laboral en diseño e implementación de plataformas digitales tales como marketplaces

**Tabla N°10:** *Lista de usuarios expertos entrevistados*

Usuario	Cargo	Empresa
Gabriela Jahuin	Directora	Yellow Brain
Rafo Macias	Socio Consultor	CTD Partners
Juan Manuel Fernández	Country Manager	Tiendamia Perú
Juan Carlos Loayza	Gerente de Ventas	Molitalia
Shona Ureña	Docente de Marketing	ESAN

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Análisis Cualitativo**

#### **3.2.1. Entrevistas a Negocios**

##### **3.2.1.1. Objetivos.**

- Conocer los principales problemas que tienen los emprendedores de los negocios de bodegas, Farmacias y minimarkets en su día a día.
- Validar si el uso de plataformas digitales para la venta representa un negocio rentable e interesante para este tipo de emprendedores.
- Validar si las mermas y/o excedentes de inventario que se generan en su negocio representan un problema y si tienen formas de solucionarlo
- Validar si la idea de negocio planteada es aceptada y representa una oportunidad para solucionar sus problemas de excedentes y dar a conocer su negocio.

##### **3.2.1.2. Conclusiones.**

- En este tipo de emprendimientos, el motor que ha impulsado a generar este tipo de negocios es independizarse y generar sus propios ingresos a su ritmo, por lo cual en la mayoría de los casos son los dueños quienes tienen responsabilidad en el 100% de la operación
- Principalmente estos negocios venden abarrotes, gaseosas y artículos de cuidado personal

- Entre las ventajas competitivas se pueden listar como principales la buena atención, variedad de productos y precios económicos.
- Como principal medio de publicidad, estos negocios utilizan las redes sociales donde pueden publicar sus promociones, asimismo, es importante la visibilidad de estas promociones en su tienda.
- Son pocos los negocios que se han animado al uso de plataformas digitales como canal adicional de ventas, sin embargo, todos coinciden que el uso de plataformas digitales les permitiría aumentar los clientes, generar más ingresos y rentabilizar mejor.
- La mayoría de negocio han coincidido que su principal problema está relacionado a la competencia, quienes manejan precios bajos y hacen promociones, además que en algunos casos corresponden a compañías medianas-grandes que son conocidas en el mercado.
- Otro problema de este tipo de negocios fue relacionado a la gestión de inventarios y mermas, al ser negocios pequeños no cuentan con sistemas que les permite llevarlo adecuadamente.
- Estos negocios al ser pequeños y en muchos casos no contar con sistemas de inventarios, tienen problemas para identificar que productos y que cantidad tienen en stock y eso se agudiza más cuando se les consulta sobre los productos por vencer; Si bien estos negocios no tienen sus inventarios sistematizados, algunos de estos controlan manualmente sus productos por vencer para ofrecerlos como oferta y promociones.
- Los negocios no tienen cuantificado cuánto representan las pérdidas por desechar, obsequiar y/o consumir los productos vencidos o cercanos al vencimiento, por ende, al no tener claridad de la cifra, considera que no es significativo.

- Los negocios que, sí tienen un sistema de gestión de inventarios, logran identificar los productos por vencer con anticipación y por ende pueden ofrecer descuentos especiales o tomar acción para que puedan acelerar su venta y disminuir la pérdida.
- Algunos negocios han visto como alternativa a los productos con fechas cercanas al vencimiento, el poder devolverlos a sus proveedores, sin embargo, no todos los productos son aceptados además que representa un proceso burocrático con poca efectividad.
- La mayoría de los entrevistados considera interesante el modelo de negocio propuesto debido que les permite vender sus productos por vencer y excedentes de inventario y así evitar pérdidas
- La mayoría de negocios son conscientes de que este tipo de productos (próximos a vencer, excedentes de inventario, o que presenten alguna falla o desperfecto menor) presentan una alta probabilidad de que les generen mermas o pérdidas monetarias, por tal motivo, los dueños de negocios concuerdan que una alternativa es ofrecer estos productos con grandes descuentos, incluso muy por debajo del precio promedio del mercado, lo cual generaría mayor atracción y posibilidad de compra por partes de los clientes, a su vez permitiría a los negocios al menos recuperar parte de su inversión.
- Los negocios más pequeños y menos digitales consideran que este modelo de negocio no les aportaría mucho valor por lo que no están muy interesados en usarlo.
- La mayoría de los negocios concuerdan en que la publicidad por medios digitales lo que sería un canal alternativo para ellos, es muy importante actualmente, lo que les permitiría tener más alcance y crecer su emprendimiento.
- La mayoría de los negocios recomendaría el uso de estas plataformas a sus clientes.

- Los negocios consideran importante el pago de una comisión por transacción, sin embargo, no tienen una cifra adecuada de cuánto sería esta comisión.
- Son pocos los negocios interesados en pagar una suscripción adicional, en todo caso, prefieren pagar o una suscripción única o una comisión por transacción.

### 3.2.1.3. Mapa de Empatía.

Se elaboró el siguiente mapa de empatía para los negocios en base a las entrevistas realizadas:

**Gráfico N° 4: Mapa de empatía de negocios**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Entrevistas a Consumidores Finales (Clientes)

#### 3.2.2.1. Objetivos.

- Validar si la idea de negocio de negocio es aceptada y agrega y genera valor a los clientes, solucionando algún punto de dolor o problema que estos presenten

- Entender las necesidades actuales, patrones y hábitos de consumo, cómo se vienen satisfaciendo dichas necesidades en la actualidad, identificando si existe alguna brecha u oportunidad por mejorar. Asimismo, identificar las expectativas y tendencias que presentan a futuro.
- Analizar el comportamiento del cliente, validar lo que más y menos valora sobre el uso de la plataforma, entender cómo interactuaría con la misma e identificar los factores claves de éxito y oportunidades de mejora.

#### **3.2.2.2. Conclusiones.**

- Todos los entrevistados han realizado compras online por lo menos una vez.
- Los consumidores valoran mucho el tiempo al momento de decidir en donde comprar.
- Todos los entrevistados indicaron de manera unánime que el modelo de negocio propuesto les parecía atractivo y si estaban dispuestos a adquirir productos en liquidación. Les llamó la atención encontrar alimentos con fechas cercanas al vencimiento, y que por tal motivo estos alimentos pueden ser adquiridos con precios rebajados, por esta razón, les pareció interesante comprar estos productos por la plataforma, siendo el ahorro de dinero uno de los factores influyente para la elección de compra. De hecho, varios de los entrevistados ya adquirirían productos por vencer en páginas como Sugo o en góndolas de liquidación ubicadas en los supermercados.
- Los entrevistados usan principalmente medios de pago digitales durante sus compras y en algunos casos refieren realizar el pago contra entrega.
- Los entrevistados consideran importante el envío de publicidad con información de promociones.

- La mayoría de los entrevistados manifestaron que les agregaría valor contar con una plataforma como la propuesta.
- Los entrevistados consideran valioso la presentación del producto durante la entrega.
- Los entrevistados consideran importante el servicio de delivery durante la entrega de sus productos, rápido y entrega en buen estado.
- Un punto valorado en la plataforma sería tener identificado el ahorro acumulado que se obtiene por cada compra realizada y recomendaciones de compra a partir de sus preferencias.
- Los entrevistados consideran importante incorporar un programa de recompensas para los usuarios que realizan compras con mayor frecuencia.

### **3.2.2.3. Mapa de Empatía.**

Se elaboró el siguiente mapa de empatía para los usuarios finales en base a las entrevistas realizadas:

**Gráfico N° 5:** Mapa de empatía de consumidores finales



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Entrevistas a Usuarios Expertos

#### 3.2.3.1. Objetivos.

- Conocer los factores claves de éxito del modelo de negocio propuesto
- Conocer los riesgos, limitaciones identificadas del modelo de negocio propuesto
- Entender la evolución del mercado de Marketplace en Perú, así como los principales desafíos que enfrentará post pandemia.

#### 3.2.3.2. Conclusiones.

- El principal beneficio de implementar un Marketplace es la eficiencia en los costos, y la principal dificultad es la dependencia que se tienen con los negocios, principalmente debido a que no se tiene el control de los inventarios. (Fernández, Jahuin, y Loayza, 2023)
- Un Marketplace en la actualidad cobra una comisión dependiendo la categoría de los productos que ofrecen, aquellos que tienen un mayor margen tienen mayor comisión,

asimismo se manejan comisiones especiales con los sellers que presentan mayor cantidad de transacciones cobrándoles una menor comisión, esto con el objetivo de incentivar la venta. (Fernández, 2023)

- La gran mayoría de bodegas y minimarkets realizan la devolución de los productos próximos a vencer a sus distribuidores, y estos los retornan a los fabricantes, los cuales destinan estos productos a donaciones, mientras otro gran número es incinerado, representando en promedio una pérdida de 1 a 2% de las ventas que realizan los fabricantes. (Loayza, 2023)
- El 80 % de las bodegas en Lima Moderna (13 distritos), utilizan delivery propio a través de motos, bicicletas, servicio que es muy utilizado por los usuarios ya que les permite ahorrar tiempo. (Macias, 2023)
- El factor de éxito del modelo de negocio propuesto para los clientes finales es ofrecerles productos en liquidación en el Marketplace que les representen un nivel de ahorros mayor frente a la alternativa de comprar en supermercados y mercados. (Macias, 2023)
- El principal riesgo identificado al modelo de negocio propuesto es la falta de controles para evitar que se oferten en el Marketplace y entreguen productos a los clientes finales que no permitan su uso o consumo, por ejemplo, alimentos vencidos, ya que la imagen y reputación del modelo de negocio se afectaría. (Macias y Jahuin, 2023)
- Otro riesgo identificado en el modelo de negocio propuesto es la falta de actualización constante de los niveles de inventarios de productos que deben realizar los negocios, ya que esto podría ocasionar que se tenga información errónea de los stocks de productos ofrecidos en el Marketplace. (Fernández y Jahuin, 2023)

- Uno de los principales desafíos de este tipo de modelo de negocios, es diseñar un adecuado servicio de atención al cliente, sobre todo en la logística inversa, ya que se debe establecer claramente los responsables, tiempos de respuestas, etc. en caso de reclamos, devoluciones por ejemplo por la recepción de un producto en mal estado. (Fernández, y Ureña, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto se recomienda ser transparentes con los clientes, colocando en el Marketplace información visible sobre fechas de vencimientos de los productos, tipo de falla presentado por el producto ofertado, % de descuento sobre precio base o regular. (Ureña, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto se recomienda habilitar una página web o redes sociales independientes a la página principal del Marketplace, en especial para el servicio de atención del cliente, por ejemplo, para el ingreso y atención de reclamos, la cual debe interactuar de forma continua con los clientes y responderles sus consultas y/o reclamos en plazos de tiempo muy cortos. (Ureña, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto es importante establecer en los contratos términos y condiciones claros del servicio que van a brindar los negocios afiliados, en donde se incluyan penalizaciones a estos en caso de forma recurrente presenten muchas devoluciones, cancelaciones, fallas de entrega, etc. (Fernández, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto es recomendable que los productos sean ofertados en cantidades mayores a la unidad: por cuartos de docena, media docena o una docena para que el margen de ganancia tanto para los negocios como para el Marketplace sea mayor, asimismo para que el ticket de consumo justifique tanto para los negocios como para los usuarios poder solicitar el servicio de courier. (Macias, 2023)

- El método de pago a utilizar en el modelo de negocio debe encajar con las formas actuales de pago que realizan los consumidores finales las cuales son principalmente con tarjetas de débito, crédito y billeteras electrónicas como yape o plin. (Fernández, 2023)
- Para la selección, captación y afiliación de negocios al Marketplace, se recomienda categorizarlos por ejemplo a través de un pareto, e ir en primer lugar a los segmentos B y C. Una vez consolidado estos segmentos, y conforme vaya creciendo y ganando reputación y popularidad el marketplace, los negocios del segmento A de forma automática solicitarán afiliarse. (Fernández, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto es recomendable diseñar un sistema de beneficios y recompensas para incentivar a los negocios a que se afilien a nuestro Marketplace, así como para que actualicen de forma continua los niveles de stock de inventarios de productos que desean ofertar a través de la plataforma. (Loayza, y Macias, 2023)
- Para el modelo de negocio propuesto se recomienda utilizar publicidad en ascenso (diferenciado por segmentos), en el segmento A básicamente a través de la entrega de afiches en centros comerciales, y en el segmento B puerta por puerta, a través del imantado como método de publicidad. (Macias,2023)
- Otra recomendación para poder introducir el Marketplace al mercado es invertir en optimización de motores de búsqueda (SEO) y motores de búsqueda de marketing (SEM), a través de Google AdWords, compras de palabras claves, que permitan una mayor visibilidad del nuevo negocio. (Ureña, 2023)

En resumen, de acuerdo a los indicado por los 5 usuarios expertos podemos sintetizar las conclusiones dependiendo el nivel de relevancia indicado por estos, en la siguiente tabla:

**Tabla N°11:** Factores claves de éxito del negocio indicados por expertos

Factores claves para el éxito del negocio	Relevancia
Incentivar de forma continua a los negocios a mantener actualizados los inventarios de sus productos en el Marketplace	Alta
Hacer visible a los consumidores finales que los descuentos de los productos ofrecidos en el marketplace son superiores a los que encuentran en supermercados, mercados	Alta
Ofrecer productos en el Marketplace que representen tickets de consumo promedios altos que generen un margen de ganancia mayor para el marketplace y los negocios, y permitan poder habilitar el uso de couriers	Alta
Diseñar un adecuado proceso de atención al cliente, sobre todo en la logística inversa y atención de reclamos	Alta
Establecer dentro de los contratos con los negocios, acuerdos claros sobre las responsabilidades de cada parte	Alta
Realizar el cobro de comisiones a los negocios dependiendo la categoría del producto ofertado en el Marketplace	Media
Utilizar publicidad en ascenso diferenciado por segmentos, así como SEO y SEM para hacer más conocido al negocio	Media
Colocar información visible sobre los productos ofertados en el Marketplace (fechas de vencimientos, tipo de falla, etc.)	Media
Habilitar una página web o de redes sociales independientes a la página principal del negocio para el proceso de atención al cliente	Baja

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.4. Resultados de Análisis Cualitativo

Para este análisis utilizamos la metodología Atlas Ti, la cual nos permitirá identificar los factores de éxito del modelo de negocio propuesto; para lo cual el software realizará una búsqueda y conteo de citas predeterminadas de todas las entrevistas realizadas (Negocios y clientes), ordenándolas por palabras o frases que han tenido mayor recurrencia y por ende presenta la mayor frecuencia, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N°12: Factores obtenidos en el Atlas Ti**

Citas	Repeticiones	Frecuencia	F. Acumulada
Descuento/Oferta y promociones	51	11.5%	11%
Plataformas digitales	35	7.9%	19%
Experiencia del cliente	33	7.4%	27%
Precio	25	5.6%	32%
Supermercado	21	4.7%	37%
Yape	21	4.7%	42%
Presencial	21	4.7%	47%
Publicidad	20	4.5%	51%
ahorro	20	4.5%	56%
Web	19	4.3%	60%
Entrega/Delivery	18	4.0%	64%
Minimarket	18	4.0%	68%
Recomendación	18	4.0%	72%
Fazil	13	2.9%	75%
Pago Tarjeta	13	2.9%	78%
Tiempo	11	2.5%	80%
Pago efectivo	11	2.5%	83%
Rappi	10	2.2%	85%
Plin	10	2.2%	87%
Facilidad	10	2.2%	89%
Ingreso/Rentabilidad	10	2.2%	92%
Frecuencia semanal	8	1.8%	93%
Izipay	8	1.8%	95%
Facebook	7	1.6%	97%
Liquidación	5	1.1%	98%
Calidad	4	0.9%	99%
Valor	3	0.7%	100%
Confianza	2	0.4%	100%
<b>Total</b>	<b>445</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Luego se procedió a analizar la información de las citas, inicialmente ordenamos las citas más relevantes por frecuencia, obteniendo como resultado los factores más predominantes para el éxito de la propuesta de valor.

Finalmente, como análisis se concluye que existen 8 factores de éxito en el proyecto propuesto, donde debemos enfocarnos y tomar en cuenta a fin de que la plataforma tenga acogida, sea rentable y tenga una rápida expansión en el mercado.

**Tabla N°13:** *Cuadro de factores de éxito*

Factores de éxito
Descuento/Ofertra y promociones
Plataformas digitales
Experiencia del cliente
Precio
Presencial
Ahorro
Entrega/Delivery

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Metodología de Análisis Cuantitativo**

Se realizará una encuesta bajo la metodología de muestreo no aleatorio, empleando un cuestionario virtual mediante una herramienta digital de Google Forms.

El cuestionario estará dirigido a los consumidores finales/buyers, y tendrá como objetivo validar el nivel de aceptación del modelo de negocio ante una muestra de mercado potencial identificando oportunidades de mejora al mismo.

#### **3.3.1. Mercado Demandante de Usuarios / Buyers**

El cuestionario estará dirigido a un rango etario de 18 a 65 años del NSE A, B y C. La encuesta se encuentra dividida en 4 secciones que buscan entender: El perfil del consumidor, su interacción con las compras digitales, frecuencia e importancia en la compra de productos en liquidación y la validación del modelo propuesto, así como la valoración y recomendaciones al MVP de la página web.

Perfil del consumidor:

- Distrito donde vive el encuestado, el cual debe estar alienado con la propuesta de valor y desarrollo de producto

- Género, edad

Perfil Digital:

- Tipo de productos/servicios comprados por internet
- Canales por los cuales realizan compras por internet (redes sociales, aplicativos, marketpaces, etc.)
- Frecuencia de compras por internet
- Medios de pago utilizados frecuentemente
- Valoración sobre el proceso de compras digitales

Compras por internet de productos en liquidación:

- Tipo de productos en liquidación comprados por internet
- Frecuencia de compras de liquidación, ofertas por internet
- Valoración de compras de productos en liquidación
- Fuentes o canales por los cuales te enteras de los productos en liquidación

Validación de Marketplace propuesto:

- Interés en el Marketplace
- Frecuencia de compras a través del Marketplace
- Medios digitales (aplicación, página web) preferidos para utilizar y realizar pedidos
- Medios preferidos para recibir información sobre productos del Marketplace
- Valoración y recomendaciones sobre MVP de página Web

### **3.3.2. Selección de la Muestra**

Muestreo: Aleatorio por conveniencia

Universo:

- Personas que viven en Lima Metropolitana
- NSE A, B y C
- De 18 a 65 años
- Usuarios con perfil digital

De acuerdo a estudios realizados por CPI, en el 2022 se estima que en Lima Metropolitana existen 2.833 millones de hogares, de los cuales 1.895 millones de hogares corresponden a los NSE A, B y C. Asimismo de acuerdo a estudios realizados por IPSOS en el 2022, se estima que el 55% de la población adulta del Perú realizan compras por internet, por lo que aproximadamente el universo total para nuestro modelo de negocio es de 1.042 millones de hogares compradores por internet del NSE A, B y C.

**Gráfico N° 6: Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2022**

**LIMA METROPOLITANA 2022: HOGARES Y POBLACIÓN POR SEXO Y SEGMENTOS DE EDAD SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO**

Cuadro N°10  
(En miles de personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmento de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 + años
A/B	626.6	22.1	2,429.0	22.0	184.7	206.4	155.7	260.6	591.2	521.0	509.4
C	1,269.8	44.8	5,274.1	47.9	456.3	502.2	365.8	599.9	1322.7	1095.7	931.5
D	752.8	26.6	2,695.2	24.5	243.7	266.2	191.3	311.6	684.2	551.9	446.3
E	184.1	6.5	610.2	5.6	57.1	62.1	44.1	71.6	157.5	122.9	94.9
<b>Total</b>	<b>2,833.3</b>	<b>100.0</b>	<b>11,008.5</b>	<b>100.0</b>	<b>941.8</b>	<b>1,036.9</b>	<b>756.9</b>	<b>1,243.7</b>	<b>2,755.6</b>	<b>2,291.5</b>	<b>1,982.1</b>

Fuente: CPI, 2022

**Gráfico N° 7: Compras por internet 2022**



Fuente: INEI,2022

### **3.3.2.1. Tamaño de la Muestra.**

Para el cálculo del tamaño de la muestra, a un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 8%, y considerando una población grande de aproximadamente de 1.042 millones de hogares del NSE A, B, C que compran por internet, se utilizara la fórmula detallada en el Anexo 8 , obteniendo como resultado un tamaño muestral de 150.

### **3.3.3. Encuestas a Consumidores Finales**

#### **3.3.3.1. Objetivos.**

- Conocer el nivel de aceptación de nuestro público objetivo en adquirir productos en liquidación en bodegas, minimarkets y farmacias.
- Conocer los medios en donde los consumidores buscan productos con ofertas y/o descuentos.
- Determinar el nivel de aceptación de la plataforma propuesta para realizar compras de productos en liquidación

- Determinar los medios de pagos más utilizados al momento de realizar comprar por internet.
- Determinar las categorías de productos más solicitadas en plataformas digitales como ecommerce o Marketplace.
- Conocer los atributos más valorados de la propuesta de plataforma digital.
- Conocer la frecuencia con la que los clientes consumidores adquirirían productos en nuestra plataforma digital.
- Conocer las preferencias del consumidor sobre la entrega de los productos adquiridos en el Marketplace propuesto.
- Determinar los medios digitales preferidos por los potenciales consumidores del Marketplace propuesto.
- Determinar los canales de comunicación más idóneos para ofrecer información, promociones y publicidad en general del negocio
- Validar el nivel de aceptación de la página web propuesta.

### **3.3.3.2. Aplicación del Análisis Cuantitativo.**

La encuesta online se realizó a través de la herramienta Google Forms del 04 al 23 de febrero del 2023, se obtuvieron 180 encuestas completadas para realizar el análisis cuantitativo. Se ha incluido una pregunta de filtro dentro de la encuesta, para poder identificar y analizar únicamente a las personas que realizan compras por internet. En base al análisis realizado, se ha obtenido que el 92.8 % realiza compras por internet (167 encuestados), los cuales serán finalmente a los que se analizarán sus respuestas colocadas en la encuesta. A continuación, se listarán algunos resultados obtenidos de la encuesta, ya que la totalidad de ésta con las respuestas se detallará en el Anexo 9.

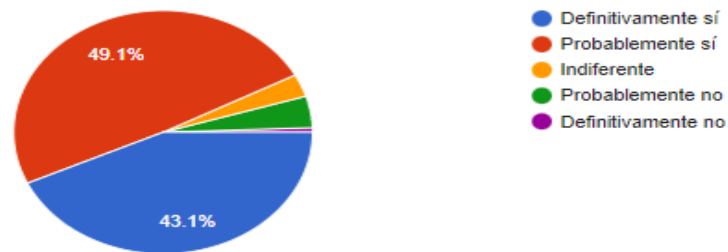
Una de las preguntas fue realizada para determinar el grado de aceptación de la plataforma y la propuesta de negocio entre los consumidores y los resultados mostraron que más del 90% estaría interesado en adquirir productos vía la plataforma, según se muestra en el gráfico nro. 8.

**Gráfico N° 8:** *Pregunta de aceptación de la plataforma*

11. Estarías interesado en adquirir productos en liquidación vía una plataforma digital a la que podrías acceder por app o página web, en esta plataforma las bodegas, farmacias y minimarkets ofertarian sus productos entre los que se encuentran alimentos, cuidado personal, limpieza, productos de mascotas, bazar, de tal forma que puedas comprar en los establecimientos mas cerca de ti, pasar a recogerlos o si deseas, utilizar un delivery con costo adicional.

Los productos son de liquidación, pero se encuentran en buen estado y la calidad del producto no está comprometida, pueden presentar fallas en el envase externo, cercanos al vencimiento o simplemente ser de alguna temporada anterior, dado eso, tendrían un descuento importante entre 10% y 50%. El pago sería vía la plataforma con tarjeta de crédito o débito.

167 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta menciona que la plataforma contaría con descuentos entre el 10% y 50%, al ser este un rango amplio y que tiene bastante diferencia, ya que no es lo mismo un pequeño descuento del 10% comparado con ofrecer un gran descuento del 50%, podría deducirse que la pregunta tiene sesgo, es así como los riesgos identificados al consultar de esta manera son los siguientes:

- Posible caída del número de consumidores interesados que desembocaría en una reducción de las transacciones en la plataforma, ya que los consumidores podrían encontrar descuentos del 10% en los productos que desean adquirir, y al ser pequeña la rebaja ya no

les parecería atractiva, por lo que optarían por comprar en sus canales habituales. Para mitigar este riesgo, impulsaremos la venta de productos en mayores cantidades, (por ejemplo, packs de 6 jabones), el cual al tener un ticket mayor incrementaría el descuento total para el cliente, así como combos de productos variados.

- Deterioro de la imagen de la empresa si es que la mayoría de los descuentos son pequeños (10%-20%), ya que los consumidores pensarían contar con descuentos del orden del 50% en su mayoría, y al no encontrarlos, interpretarían que no se está ofreciendo lo prometido. Para mitigar este riesgo, daremos visibilidad a los mejores descuentos, posicionando los mayores en ubicaciones estratégicas en la pagina web y app, asimismo, se trabajará impulsando estos mejores descuentos en las redes sociales.

En otra pregunta se consultó por los atributos más valorados de la plataforma digital propuesta, aquí se destaca el poder comprar productos con descuento con un 85.6% del total de las respuestas, y al ser esta pregunta con opción múltiple donde el usuario podía marcar más de una opción también es importante destacar que los atributos de reducción de excedentes y medios de pagos digitales tuvieron aproximadamente más del 28% de atraktividad.

Los resultados se pueden visualizar en el gráfico nro. 9.

**Gráfico N° 9:** *Pregunta de aceptación de la plataforma*



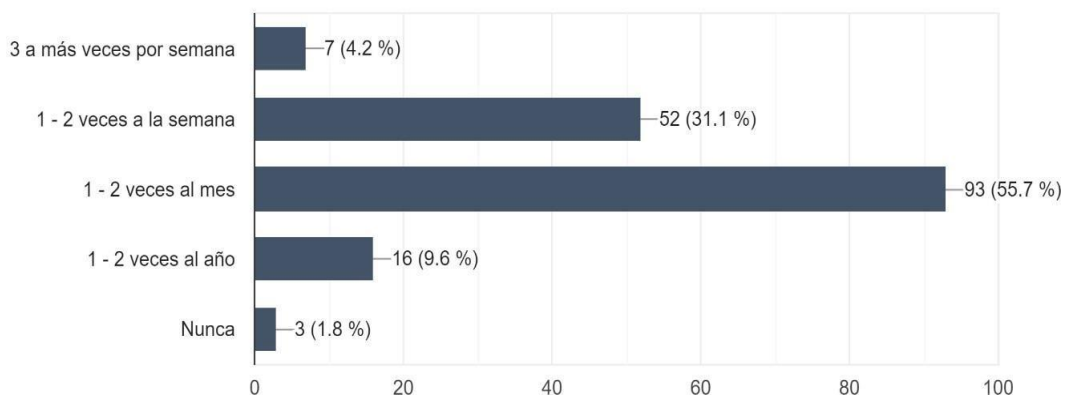
Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta clave es la relacionada a la frecuencia de compra de los potenciales clientes en la plataforma, la cual va en línea con los hábitos de consumo de las compras online que los mismos encuestados respondieron antes, la cual indica que la mayor proporción (55.7%) realiza sus compras de 1 a 2 veces al mes, seguido de un 31.1% que realiza las compras de 1 a 2 veces a la semana.

Los resultados se pueden visualizar en el gráfico nro. 10.

**Gráfico N° 10: Pregunta de frecuencia de compra**

13. ¿Con qué frecuencia compraría en esta plataforma digital? Puede elegir más de una opción  
167 respuestas



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3.3. Conclusiones del Análisis Cuantitativo.

Las conclusiones a las que llegamos luego del análisis de resultados de las encuestas son las siguientes:

- El 93% de los encuestados realiza compras por internet, siendo los atributos que más valoran: la facilidad de uso de la aplicación, tiempo de entrega del producto/servicio y precio de este.
- El 88% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 26 a 55 años y su frecuencia de compras por internet es de 1 a 2 veces al mes.
- Las categorías de productos más compradas son prendas de vestir, productos electrónicos y productos de consumo masivo, siendo estas compras realizadas principalmente en Marketplaces.
- Más del 80% de encuestados si se siente atraído por comprar productos en liquidación con lo cual ven atractivo el modelo de negocio propuesto, el cual ha tenido una aceptación del 92.2%
- El atributo más valorado del modelo de negocio propuesto es el acceso a productos con descuento el cual representa el 85.6% de los encuestados, mientras que un 28.7% afirma que un atributo importante es la reducción de excedentes en los negocios que mitiga el impacto ambiental.
- Los encuestados consideran importante el envío de la publicidad a través de la plataforma y correos electrónicos, asimismo, usan como principal medio de pago en las compras online las tarjetas de crédito y débito.

### **3.4. Estimación de la Población Total**

- Cálculo de la población total

La población total comprende los hogares de NSE A, B, C de Lima Metropolitana. Para ello en base a las fuentes de INEI y CPI se han obtenido la cantidad de hogares de Lima Metropolitana correspondientes a los NSE A, B y C del 2015 al 2022 y en base a dicha

información, se ha calculado la tasa promedio de crecimiento anual correspondiente al 2.01%, y con ello se ha realizado la estimación de la población total para los periodos 2023 al 2027.

**Tabla N° 14: Población Total del negocio**

Año	# Hogares Lima Metropolitana NSE A, B y C	% Var	Tasa de crecimiento anual
2015	1,673,761.70		2.01%
2016	1,826,949.20	9.15%	
2017	1,910,068.16	4.55%	
2018	1,882,204.71	-1.46%	
2019	1,964,417.60	4.37%	
2020	1,995,564.69	1.59%	
2021	2,144,000.00	7.44%	
2022	1,895,477.70	-11.59%	
2023	1,933,504.58		
2024	1,972,294.35		
2025	2,011,862.32		
2026	2,052,224.10		
2027	2,093,395.61		

Fuente: Elaboración propia en base a los estudios realizados por INEI y CPI

- Cálculo de la demanda potencial

La demanda potencial corresponde a la cantidad de hogares que compran de forma anual por internet, y es el resultado de multiplicar la población total de los 5 períodos de operación del proyecto por el ratio de personas que compran por internet.

- Compras por internet = 55%

**Tabla N° 15: Demanda Potencial del negocio**

Demanda Potencial				
2023	2024	2025	2026	2027
Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
1,063,427.52	1,084,761.89	1,106,524.28	1,128,723.26	1,151,367.59

Fuente: Elaboración propia

- Cálculo de la demanda efectiva

La demanda efectiva corresponde a los hogares que comprarían en una plataforma digital similar a la nuestra, para calcular la demanda efectiva se multiplicó la demanda potencial por el porcentaje de aquellas personas que en la encuesta respondieron “Definitivamente Sí”.

- Respondieron “Definitivamente si” = 43.10% (Ver anexo 10, pregunta 11 de la encuesta a consumidores finales)

**Tabla N° 16:** *Demanda efectiva del negocio*

Demanda efectiva				
2023	2024	2025	2026	2027
Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
458,337.26	467,532.38	476,911.96	486,479.72	496,239.43

Fuente: Elaboración propia

- Cálculo de la demanda Objetivo

La demanda objetivo corresponde a las transacciones anuales que proyectamos obtener en los cinco primeros años de la operación, para el cálculo de la demanda objetivo se ha considerado la frecuencia de compra anual (Ver Tabla 17), multiplicado por la demanda efectiva y por la participación de mercado considerado en nuestro plan de negocio, en el primer año será de 0.8%, segundo año 2.0%, tercer año 3.1%, cuarto año 4.2% y quinto año 5.2%. Los cálculos obtenidos de la demanda objetivo se detallan en la tabla 18.

La frecuencia de consumo y/o compra anual fue obtenida en base a una de las preguntas de las encuestas realizadas a los 167 encuestados, en donde se consultó con qué frecuencia comprarían productos en el Marketplace (pregunta 12 del Anexo 09). En base a dichas respuestas,

se obtuvo un factor de compra mensual y anual, obteniéndose un resultado de 38.39 como frecuencia anual de compra, lo cual quiere decir que en promedio 1 hogar compraría 38.39 veces al año en nuestro Marketplace, lo cual es equivalente a decir que 1 hogar realizaría 38.39 transacciones al año.

**Tabla N° 17: Factor frecuencia de Compra**

Frecuencia de consumo	Frecuencia de consumo	Compras mensuales	Factor de consumo mensual
1 a 2 veces al mes	55.36%	1.5	0.830
1 a 2 veces a la semana	30.95%	6	1.857
1 a 2 veces al año	9.52%	0.125	0.011
3 a más veces a la semana	4.17%	12	0.5
		Factor de frecuencia de compras mensual	3.199
		Factor de frecuencia de compras anual	38.39

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 18: Demanda objetivo**

	Demanda Objetivo				
	2023	2024	2025	2026	2027
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Demanda efectiva	458,337.26	467,532.38	476,911.96	486,479.72	496,239.43
Participación de mercado objetivo	0.8%	2.0%	3.1%	4.2%	5.2%
Demanda objetivo (Transacciones anuales)	134,784	361,1152	568,512	775,872	983,232
Transacciones mensuales	11,232	30,096	47,376	64,656	81,936

Fuente: Elaboración propia

La participación de mercado objetivo y las transacciones proyectadas están alineadas al objetivo del plan de marketing, el cual contempla afiliar 1,152 negocios y 11,232 transacciones mensuales promedio en el primer año, esto como resultado del stock de negocios y sus transacciones mensuales promedio.

Mayor detalle de la proyección de afiliaciones y transacciones en el Anexo 41.

## **CAPÍTULO IV: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

### **4.1. Introducción**

En el presente capítulo vamos a describir la filosofía de la empresa a través de la declaración de la misión, visión y valores con los cuales este emprendimiento se siente identificado. Luego del análisis anterior donde se pudo evidenciar la factibilidad a nivel de mercado de la propuesta de negocio, es necesario enfocarse en cómo trasladar las ideas validadas del negocio en mente en cómo podemos llegar a ofrecer el servicio de una manera rentable. De acuerdo a Fred, el dueño de una nueva empresa debe comunicar una imagen pública favorable y un concepto de negocio que pueda transmitirse de manera efectiva en los principales sectores a los que apunta (Fred R. David, 2017). Luego de estas declaraciones se continuará con el análisis de la empresa a nivel interno, así como en análisis FODA donde se incorporará el análisis de factores externos que ya fue desarrollado en capítulos anteriores. Esto nos permitirá obtener estrategias en el FODA cruzado las cuales se analizarán para determinar sus prioridades con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos predefinidos, para esto se utilizará el alineamiento de estrategias y la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), también se complementará el análisis con la matriz de perfil competitivo.

### **4.2. Visión**

Normalmente en una organización lo primero en definirse es la visión antes de la misión de la compañía, y esto se realiza en ese orden debido a que “una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada” (Fred R. David, 2017, p. 40). La Visión responde a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?, en ese sentido para la propuesta desarrollada la visión que se ha definido es:

“Ser el marketplace líder en venta de productos en liquidación en Lima, convirtiéndonos en un socio estratégico de los pequeños empresarios para la reducción de excedentes de productos”

### **4.3. Misión**

De acuerdo a Drucker, la misión es la expresión perdurable del propósito de una organización, y responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (Fred R. David, 2017). Es necesario establecerla desde el principio ya que nos permitirá formular objetivos y estrategias efectivas. En tal sentido para el negocio propuesto se ha definido la siguiente misión:

“Conectar a los negocios que tienen excedentes de productos con consumidores dispuestos a adquirir su oferta con ahorros representativos, de tal forma que se reduzca el desperdicio, se contribuya con el medio ambiente y se apoye a los empresarios “

### **4.4. Valores**

Los valores van a permitir complementar la filosofía de trabajo en la organización y guiarán el actuar de los colaboradores en línea con los objetivos estratégicos definidos, es así como se convertirán en una especie de política y formarán parte de la cultura de la empresa. Es así como los valores definidos para MD Store son los siguientes:

- **Orientación al cliente:** Teniendo al cliente como centro de las operaciones, buscando que se encuentren satisfechos y recomienden nuestro servicio, así como resolviendo de manera rápida cualquier problema que tuvieran con el fin de mejorar su experiencia en la plataforma digital.
- **Integridad:** La integridad de nuestros colaboradores resulta primordial ya que asegura que siempre se haga lo correcto, asimismo este valor engloba a otros valores como la

honestidad, la cual es fundamental entre los colaboradores, la honradez y el respeto en el ambiente de trabajo, los cuales son imprescindibles para el desarrollo del negocio.

- **Sustentabilidad e impacto social:** El negocio propuesto está dirigido al problema de los excedentes de inventario y permite que estos se reduzcan y sean utilizados mediante la venta en una plataforma especialmente dedicada a este fin, con esto se reducen las mermas y desperdicios que se generan al desecharlos así como las pérdidas económicas para los microempresarios o pequeños empresarios que ya no tienen que lidiar con este problema al utilizar el Marketplace para vender este tipo de productos.
- **Trabajo en equipo:** Para lograr los objetivos trazados es necesario alinear nuestros esfuerzos y una estructura cooperativa que permita la rápida atención de los problemas.
- **Iniciativa:** Este valor caracteriza a cada colaborador de la organización lo que permitirá que se mejore continuamente mediante la implementación de ideas innovadoras y creativas.
- **Excelencia:** La que permitirá ofrecer un servicio de alta calidad manteniendo especial cuidado en cada punto de contacto que se tendrá con el cliente con el fin de que se lleve una grata experiencia en la plataforma, mantener relaciones a largo plazo y hacer recomendaciones valiosas.

## **4.5. Objetivos Estratégicos**

### **4.5.1. Objetivo General**

Lograr que el negocio (Marketplace) genere utilidad al término del tercer año de operación respaldado por su gran cobertura a nivel de Lima metropolitana mediante la afiliación de negocios como bodegas, farmacias, minimarkets y afines.

#### **4.5.2. *Objetivos Específicos***

##### **a. Objetivos de rentabilidad**

- Lograr utilidades netas positivas para el fin del tercer año de operación
- Obtener flujos de caja positivos para el tercer año de operación
- Alcanzar el punto de equilibrio para el tercer año de operación

##### **b. Objetivos de crecimiento**

- Lograr en el primer año de operación la afiliación de 1,000 negocios en Lima moderna.
- Lograr crecimientos del orden de 2 dígitos para los siguientes 2 años en cuanto a negocios afiliados y número de operaciones, así como expandirse en el resto de Lima Metropolitana.
- Alcanzar un incremento de ventas para el segundo año de 53%, para el tercer año de 104% y para los siguientes años de 30%.
- Alcanzar un reconocimiento de marca y posicionamiento como Marketplace de productos en liquidación para el término del primer año

##### **c. Objetivos de sostenibilidad**

- Contribuir con la reducción del desperdicio por mermas en los negocios afiliados (bodegas, farmacias, minimarkets y afines)

#### **4.6. Matriz EFI**

En base al análisis realizado de forma interna al modelo de negocio, se han identificado una relación de factores los cuales son clasificados como fortalezas o debilidades, asignándole a cada una de estos una ponderación, la cual oscila entre 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), esta asignación indica la importancia que tiene dicho factor para la industria de la empresa, siendo la regla que la suma de las ponderaciones de todos los factores sea igual a 1. La idea es que se

coloquen ponderaciones más altas a aquellos factores que tengan la mayor influencia para el desempeño del negocio.

A partir de lo anterior se ha evaluado cada fortaleza asignándole una calificación de 3 ó 4, donde 4 representa la mayor fortaleza y 3 la menor fortaleza del modelo de negocio. Asimismo, se ha evaluado cada debilidad asignándole una calificación de 1 ó 2, donde 2 representa la menor debilidad y 1 la mayor debilidad.

**Tabla N° 19: Matriz EFI**

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Gerencia y personal altamente calificado	0.09	4	0.36
Plataforma digital fácil, segura y rápida de utilizar	0.10	4	0.40
Servicio de postventa con altos estándares de calidad	0.09	3	0.27
Variedad de productos ofertados con descuentos superiores a la competencia	0.10	4	0.40
Uso intensivo de canales digitales (SMS, correos, redes sociales de la empresa) para comunicación de ofertas de productos	0.07	3	0.21
Uso de herramientas de optimización de motor de búsquedas: SEO y SEM para lograr una mayor presencia de la marca en los clientes	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
Dificultad de mantener actualizada información de stocks de productos ofertados en plataforma	0.10	1	0.10
Capacidad financiera limitada	0.10	2	0.20
Dificultad de controlar pedidos de productos entregados a clientes con fallas que impidan su uso o consumo	0.09	1	0.09
Alta dependencia en los negocios para la atención oportuna de reclamos y logística inversa (devoluciones)	0.08	1	0.08
Alta dependencia en proveedores de IT en caso de caídas o fallas de la plataforma digital	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocio presenta una posición interna superior al promedio ya que se obtuvo un puntaje de 2.55 siendo el punto promedio 2.5, lo cual indica que la propuesta estaría aprovechando las fortalezas y disminuyendo el riesgo de las debilidades sin embargo, aún hay espacio por mejorar y gestionar mejor las debilidades que obtuvieron puntaje de 1 las cuales están centradas en tres factores: la dificultad de mantener actualizada la información de stock de productos en el Marketplace ya que existe una dependencia total hacia los negocios, la dificultad de controlar que los pedidos que reciban los clientes no presenten fallas que afecten su uso o consumo ya que si esto ocurriera dañaría la imagen y reputación del marketplace, y finalmente también existe una alta dependencia con los negocios para atender de forma rápida y oportuna a los clientes en caso de reclamos o devoluciones de productos.

#### **4.7. Matriz de Perfil Competitivo**

La matriz de perfil competitivo permite analizar a los competidores principales, así como a la empresa con los factores críticos de éxito de tal forma que se demuestre que compañía ostenta la mejor posición estratégica.

Si bien el negocio propuesto tiene un carácter innovador y no existe uno similar actualmente, se ha detectado 2 compañías que tienen ofertas de valor parecidas, sin embargo, no calzan completamente con el modelo de negocio propuesto, estas compañías son Sugo y Cirkula (MAAGAL S.A.C.)

- Sugo

Es una compañía peruana fundada a principios del 2020 y funcionó como un ecommerce sostenible hasta marzo del 2023. Sugo fue una plataforma online que compra los productos a las grandes compañías evitando que estos productos a pesar de estar en buen estado para su uso y consumo sean desechados por un tema de fecha cercana de vencimiento, producto de baja rotación,

falla estática del empaque o envases desactualizados (campañas/temporadas pasadas). Los lotes que compraba Sugo eran comercializados en su página web a precios reducidos, contribuyendo así al ahorro de las familias peruanas.

Sugo operaba en Perú y en Colombia y tenía planes de expansión agresivos en este año para abarcar más países en Sudamérica, ya que evidencian que la problemática donde las compañías grandes se ven obligadas a destruir este tipo de productos también se manifiesta en estos países.

- Cirkula

Cirkula es una empresa peruana fundada en el 2019 y relanzada a mediados del 2020 que permite a los establecimientos del rubro gastronómico como restaurantes, cafeterías pastelerías y afines, poder ofrecer sus alimentos preparados que están cerca de expirar a un precio rebajado, y así contribuye en la reducción del desperdicio por alimentos así como a mitigar las pérdidas de estos negocios al desechar este tipo de productos, también es importante resaltar que permite a los usuarios ahorrar al consumir comidas preparadas de buena calidad a precios con descuento.

Actualmente la empresa atiende a un sector B/C, cuenta con más 80 mil usuarios y más de 200 locales afiliados. Tiene planes de incrementar a 500 la cantidad de locales en el 2023 y analizar expandirse a mercados como México, Colombia, Argentina y Uruguay.

El contacto con el cliente consumidor es vía una aplicación móvil, sin embargo, el contacto con los establecimientos es vía la página web.

**Tabla N° 20: Matriz de Perfil competitivo**

Factores críticos del éxito	Pond	MD Store		Cirkula App		Sugo	
		Calific	Punt.	Calific	Punt.	Calific	Punt.
Descuento/Oferta y promociones importantes	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Plataformas digitales optimas	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Experiencia del cliente	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Adecuado soporte a negocios afiliados	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Compras de productos varios que permiten habilitar el uso de Courier	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Actualización de inventarios	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Atención de reclamos incluye logística inversa	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Publicidad al Marketplace	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Información visible y completa de los productos ofertados	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.49</b>		<b>3.41</b>		<b>3.38</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo nos muestra que los negocios tienen puntajes bastante similares, por ende, tienen claro los factores críticos de éxito y saben cómo aprovecharlos para su beneficio. Asimismo, el negocio propuesto obtiene una ligera ventaja sobre el resto en factores como la publicidad y la transparencia de información, en el primer caso porque se impulsaría un plan de marketing agresivo, y lo segundo ya que se mostraría toda la información del producto y el seller con el fin de generar confianza y transmitir transparencia. Cirkula en algunos productos no muestra información completa de los ingredientes que contienen los alimentos preparados, así como el tamaño, cantidad de porciones e incluso en algunos casos no se han encontrado imágenes del producto. En el caso de Sugo no se tiene información de cuándo llegaría el producto, solo dan un lapso de días, y en algunos casos la presentación no se ajusta exactamente a la foto mostrada en la página web.

#### 4.8. Matriz FODA

En base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas al negocio para la elaboración de las matrices EFI y EFE, se ha construido la siguiente matriz FODA:

**Tabla N° 21: Matriz FODA**

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Gerencia y personal altamente calificado          F2. Plataforma digital fácil, segura y rápida de utilizar          F3. Servicio de postventa con altos estándares de calidad          F4. Variedad de productos ofertados con descuentos superiores a la competencia          F5. Uso intensivo de diferentes canales digitales para comunicación de ofertas de productos          F6. Alta inversión en herramientas de optimización de motor de búsquedas: SEO y SEM para lograr una mayor presencia de la marca en los clientes</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Dificultad de mantener actualizada información de stocks de productos ofertados en plataforma          D2. Capacidad financiera limitada          D3. Dificultad de controlar pedidos de productos entregados a clientes con fallas que impidan su uso o consumo          D4. Alta dependencia en los negocios para la atención oportuna de reclamos y logística inversa (devoluciones)          D5. Alta dependencia en proveedores de IT en caso de caídas o fallas de la plataforma digital</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Crecimiento del consumo en canales digitales          O2. Mayor concientización de los consumidores por reducir el impacto ambiental          O3. Inadecuada gestión de las mermas en los pequeños negocios minoristas          O4. Nuevo perfil de consumidor que busca el ahorro y estabilidad financiera debido a la incertidumbre política y económica del país          O5. Actualmente la propuesta no cuenta con competidores directos que brinden una plataforma donde los negocios puedan ofertar sus productos en liquidación          O6. Facilidad para la creación del negocio propuesto debido a la gran cantidad de empresas desarrolladoras de plataformas online con alto expertise          O7. Mayor digitalización de los negocios a raíz de los nuevos desarrollos tecnológicos.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Propuesta de ley aprobada por el Congreso donde la plataforma de ecommerce asumiría la responsabilidad como proveedor de productos y servicios (Actualmente los Marketplace son facilitadores del servicio)          A2. Inestabilidad e incertidumbre política lo cual desincentiva la inversión, creación y continuidad de empresas          A3. Amplia legislación en torno al comercio electrónico: protección de datos personales, protección del consumidor, manifestación de voluntad, libro de reclamaciones entre otros          A4. Negocio propuesto fácil de replicar          A5. Alta presencia de negocios que realizan liquidaciones físicas de sus productos          A6. Alta presencia de negocios pymes informales</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9. Matriz FODA Cruzada

De acuerdo con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se han desarrollado 4 tipos de estrategias (Ver tabla 22). El detalle de cada una se puede visualizar en el anexo 11.

**Tabla N° 22: Matriz FODA Cruzada**

FO (Crecimiento)	DO (Refuerzo)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una plataforma digital de vanguardia, cliente céntrica, que sea fácil, rápida y segura de utilizar (F1, F2,01,06)</li> <li>2. Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar la afiliación de una gran variedad de negocios al Marketplace (F4, O3, O5, O7)</li> <li>3. Uso intensivo de canales digitales (email, SMS, redes sociales de la empresa) para envío de promociones y catálogos de productos en liquidación a clientes (F5,01,02,04)</li> <li>4. Alta inversión inicial para implementar una estrategia agresiva de marketing que permita hacer conocida la marca (F6,01,04)</li> <li>5. Diseñar y lanzar campañas comunicacionales sobre el impacto ambiental positivo que se genera realizando compras por el Marketplace (F1,02,03)</li> <li>6. Implementar un equipo multimodal a través de redes sociales y llamadas que atienda las consultas y reclamos de los clientes de forma rápida y oportuna (F1, F3,01)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias de ventas de productos en liquidación en packs y ventas cruzadas que mejore el margen de ganancia del Marketplace y los negocios (D2,03,04,07)</li> <li>2. Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar a los negocios a actualizar de forma continua los inventarios de sus productos ofertados en el Marketplace (D1,03,05)</li> </ol>
FA (Defensa)	DA (Retiro)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un proceso de atención al cliente de alta calidad con énfasis en la última milla (F3,A1, A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar, implementar y armar pilotos para validar la efectividad de los planes de continuidad del negocio en caso de caídas y fallas de la plataforma digital (D5, A1,A3)</li> <li>2. Incluir penalizaciones en los contratos firmados con los negocios afiliados al Marketplace en caso de reincidencia de reclamos, quejas por parte de los clientes (D3, D4, A1,A3)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.10. Determinación de la Estrategia**

#### **4.11. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor del Marketplace para los 2 tipos de clientes, los consumidores y negocios afiliados.

- **Cliente:**

La propuesta de valor está enfocada en otorgar a los clientes productos en liquidación, con precios bajos y promociones a través de una plataforma digital innovadora, fácil y segura de utilizar.

Los factores claves:

- ✓ Marketplace especializado, que brinde facilidad y seguridad para comprar sus productos.
- ✓ Experiencia de compra ágil, brindando un catálogo amplio de diferentes categorías y marcas de productos.
- ✓ El cliente al comprar estará aportando a la sostenibilidad, por el impacto de menos desperdicios (mermas)
- ✓ Otorgar una pasarela de pagos a fin de digitalizar los pagos.
- ✓ El Marketplace se ingresará por página web el primer año, luego la aplicación móvil a partir del segundo año.

- **Negocios afiliados:**

La propuesta de valor tiene como objetivo brindar a los negocios afiliados un canal adicional y exponer sus productos en liquidación para reducir sus pérdidas por mermas.

Los factores claves:

- ✓ Marketplace especializado, que brinde facilidad y seguridad para ofertar sus productos.
- ✓ La plataforma permitirá monitorear el comportamiento de sus ventas y tener información de sus clientes.
- ✓ Posicionamiento del negocio, por una mejor exposición en la plataforma digital.

#### ***4.11.1. Estrategia Genérica de Porter***

De acuerdo a Michael Porter se pueden distinguir 5 estrategias genéricas agrupadas en 3 ejes fundamentales: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, el liderazgo en costos es utilizado con clientes sensibles al precio y promueve la producción de bienes estandarizados con costos bajos. La estrategia de diferenciación apunta a ofrecer un producto o servicio único en el mercado con clientes no tan sensibles al precio. Finalmente, la estrategia relacionada al enfoque está referida a cubrir las necesidades de pequeños grupos de consumidores, estos clientes de precios bajos o productos de mejor valor a un rango adecuado de calidad/precio (Fred R. David, 2017).

Para nuestro negocio propuesto, la diferenciación es la estrategia adoptada ya que cuenta con características que hacen que este modelo se único y cuente con los siguientes diferenciales:

- a) El negocio trata de un Marketplace que conecta a pequeños empresarios como bodegas, farmacias y minimarkets con consumidores finales, este modelo actualmente no existe en el país.
- b) Permite reducir las mermas que tienen los pequeños negocios y que le generan pérdidas al verse en la obligación de desecharlos debido a que no pudieron venderse por diversos motivos, es decir, es un negocio que ayuda a mitigar este problema, dando la posibilidad a

los negocios de poder recuperar en alguna proporción los productos. Actualmente no conocemos un modelo que esté operando y atacando este problema.

- c) El negocio a la par de tener un impacto social por el lado de los establecimientos también genera otro impacto social al permitir darle uso a estos productos que serían considerados desperdicios, y que se pueden acceder con un descuento importante, a la par que permite generar ahorros en los clientes.
- d) Se está ayudando a reducir el impacto ambiental contribuyendo a la generación de menos residuos en el canal tradicional.
- e) Es un canal adicional de venta para los empresarios de bodegas, farmacias y minimarkets a la par que les permite digitalizar su negocio.
- f) Asimismo, es un canal de publicidad ya que les permite tener mayor alcance del que actualmente tiene y hacerse conocidos en la comunidad/distrito.

#### ***4.11.2. Alineamiento de Estrategia***

Se han definido en total 12 estrategias, 11 correspondientes a la matriz FODA y 1 correspondiente a la estrategia de Porter. Estas estrategias fueron analizadas en el Anexo 12 para ver que el grado de alineación con los lineamientos definidos (Misión, Visión y objetivos estratégicos) donde se determinó que las estrategias que deberían implementarse primero son las siguientes:

- Estrategia de marketing agresiva
- Estrategia de diferenciación de plataforma digital única
- Estrategia de diferenciación de alta calidad de servicio al cliente

#### **4.11.3. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica de la Empresa (MCPE)**

De acuerdo a Fred (2013), esta herramienta permite identificar y seleccionar de manera objetiva la estrategia a priorizar para su ejecución.

Se está considerando las 3 estrategias definidas en el punto anterior y el detalle de la evaluación con la metodología de la matriz cuantitativa de planeación estratégica se encuentra en el Anexo 13.

Del análisis, el impulso de un marketing agresivo ha obtenido el mayor puntaje, por lo que se pondrá mayor foco en el desarrollo de esta estrategia.

#### **4.12. Modelo de Negocio Ajustado - Lienzo del Modelo de Negocio**

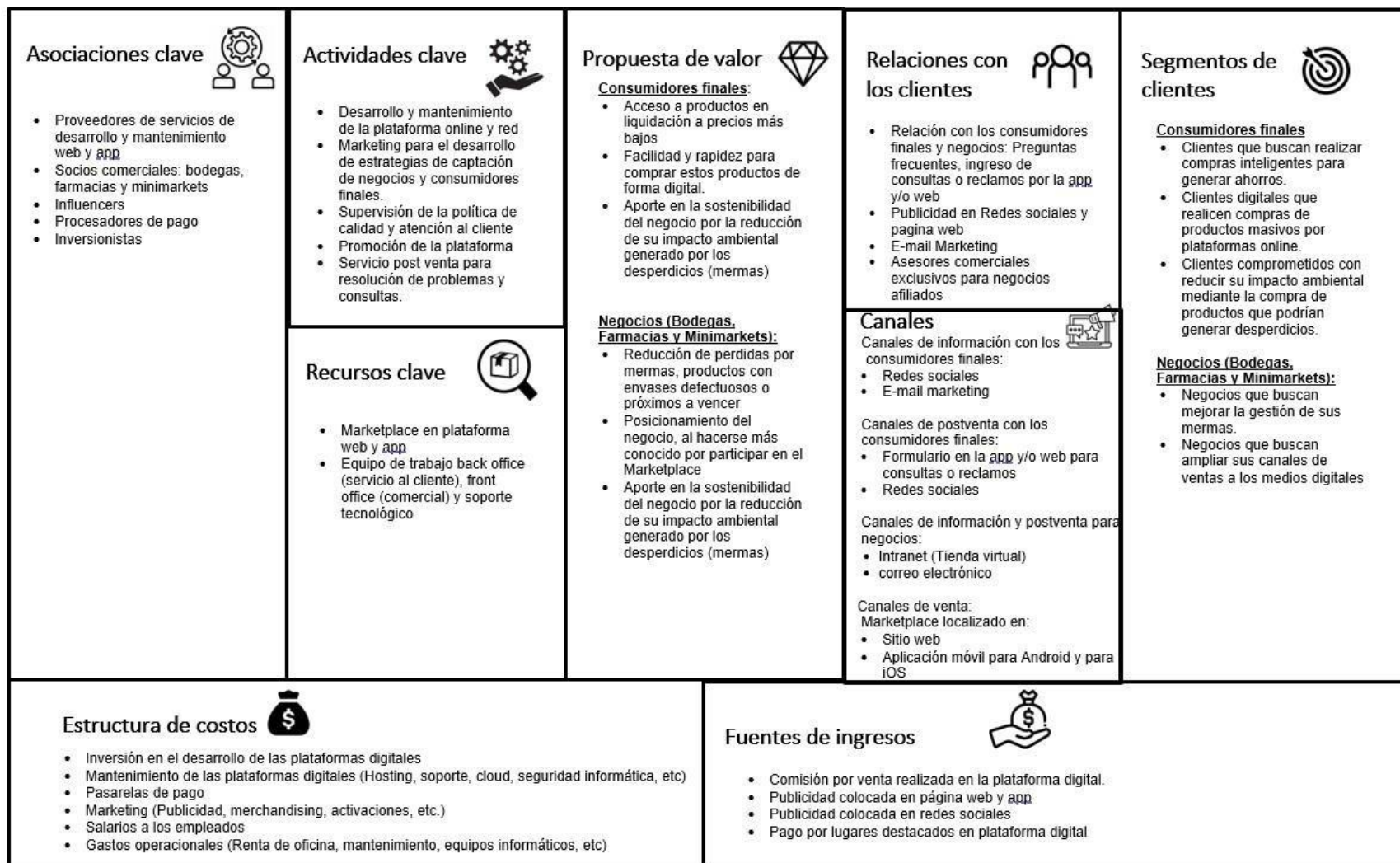
En esta parte, se ha graficado el Business Model Canvas del negocio ajustado como resultado del análisis cualitativo obtenido a través de entrevistas a consumidores finales, negocios y expertos en marketing digital y Marketplace, y el análisis cuantitativo obtenido de las 180 encuestas realizadas.

Este lienzo creado por Alexander Osterwalder nos permite visualizar y describir de manera gráfica, rápida y sencilla el modelo de negocio, para esto se vale de 9 cuadrantes que permiten ver cómo funciona el negocio, como genera ingresos, así como se relaciona con sus stakeholders.

Es importante señalar que, para nuestro negocio propuesto, se han identificado dos tipos de clientes, ya que la aplicación y web al ser un Marketplace va a satisfacer las necesidades y reducir los problemas tanto de los Sellers (Con la mercadería en liquidación) como de los consumidores finales (quienes adquirirán productos a menores precios).

Mayor detalle de cada componente del Business Model Canvas se pueden visualizar en el Anexo 14.

Gráfico N° 11: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

#### **4.13. Conclusiones del Capítulo**

En este capítulo, se ha definido la visión, misión y los valores de la empresa, y posteriormente se determinaron los objetivos generales y específicos de la empresa, los cuales se dividieron en 3: de rentabilidad, de crecimiento y de sostenibilidad. Todos estos objetivos son específicos, medibles, alcanzables, realistas y presentan un periodo de tiempo para que se puedan ejecutar

Por otra parte se han realizado el análisis y evaluación de factores internos; EFI, el cual muestra que la empresa presenta una posición interna superior al promedio, lo cual refleja que se están aprovechando las fortalezas y se está disminuyendo el riesgo de las debilidades, sin embargo aún existe espacio para mejorar y gestionar de forma más adecuada las debilidades, sobre todo en 3 factores claves: dificultad de mantener actualizada la información de stock de productos en el Marketplace ya que existe una dependencia total hacia los negocios, la dificultad de controlar que los pedidos que reciban los clientes no presenten fallas que afecten su uso o consumo ya que si esto ocurriera dañaría la imagen y reputación del Marketplace, y finalmente también existe una alta dependencia con los negocios para atender de forma rápida y oportuna a los clientes en caso de reclamos o devoluciones de productos.

Con respecto al análisis de la competencia, mediante la matriz de perfil competitivo se ha analizado y comparado el Marketplace con las dos empresas competidoras existentes: SUGO y Circula, en donde se muestra que todas las empresa tienen puntajes similares, sin embargo, nuestro Marketplace se diferencia por tener un mejor enfoque en la publicidad y mayor información sobre los productos ofertados en la plataforma, asimismo es importante destacar que MD Store tiene un modelo de negocio parecido al de Sugo y Cirkula pero no del todo igual, siendo esta diferenciación un aspecto clave en nuestra propuesta de negocio.

Asimismo, se han definido 12 opciones estratégicas, las cuales se obtuvieron producto del análisis de la matriz FODA cruzada y la estrategia genérica de Porter. Para estas 12 opciones estratégicas, se han analizado su grado de alineamiento con la misión, visión y objetivos empresariales, identificándose y seleccionándose 9 de ellas como las más alineadas. De estas opciones estratégicas debido a que la gran mayoría de ellas están interrelacionadas, se han clasificado en 3 grandes estrategias: Diferenciación en la plataforma digital, diferenciación en el servicio de atención al cliente y alta inversión a través de un marketing agresivo.

Finalmente, en base al análisis de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica de la empresa, se ha determinado que la principal estrategia a implementarse en la empresa es de la alta inversión a través de un marketing agresivo, esto igual se encuentra alineado con la diferenciación de competidores similares como Sugo y Cirkula.

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo detallaremos el Plan de marketing para el desarrollo, lanzamiento y posicionamiento de la marca, los cuales permiten la difusión de nuestro Marketplace en Lima Metropolitana, para lo cual se definirán los objetivos y estrategia para lograrlo.

### 5.1. Objetivos

El plan de marketing de nuestra propuesta de negocio tendrá los siguientes objetivos, los cuales se desarrollan sobre la metodología SMART establecido por George T. Doran.

Los Objetivos definidos son:

- Impulsar las redes sociales y llegar a 15,000 seguidores en el primer año y apuntar un crecimiento de 10% los siguientes años.
- Afiliar más de 1,152 negocios (Bodegas, supermarket y farmacias) en el primer año para que expongan en vitrina sus productos e incrementar 10% anual las afiliaciones los siguientes años.
- Lograr que el Marketplace realice 11,232 transacciones promedio de compra mensuales en el primer año, luego incrementar las transacciones en 68% en el segundo año.
- Lograr un nivel de satisfacción al cliente de 80% en el primer año y mejorar un 5% anual en los próximos años, luego mantener un mínimo de 97%.
- Comunicar mediante campañas de difusión la ventaja competitiva de diferenciación que tiene el Marketplace.
- Conseguir un nivel de recordación de nuestra marca “MD Store” del 50% en nuestro mercado objetivo en el primer año e incrementar 5% anual los siguientes años.

## 5.2. Marketing Estratégico – Público Objetivo

Para desarrollar los planes de Marketing Estratégico nos guiaremos de los resultados obtenidos en la investigación de mercado y el plan estratégico definido, el cual se enfoca en una estrategia de diferenciación.

### Público Objetivo

El Marketplace tiene 2 tipos de clientes, consumidores (demandantes) y negocios afiliados (ofertantes):

- Demandantes

Cientes que buscan realizar compras inteligentes con el fin de generar ahorros y tienen conciencia del impacto ambiental. Estos consumidores presentan las siguientes características.

- ✓ Tienen 18 a 65 años
- ✓ Son digitales.
- ✓ Realizan compras masivas a través de plataformas digitales.
- ✓ Se encuentren ubicados en Lima Metropolitana
- ✓ NSE A, B y C.

- Ofertantes

Negocios del sector retail como bodegas, minimarkets y farmacias, que ofrecen una variedad de productos alimentarios y no alimentarios con descuentos o promociones, los cuales buscan mejorar la gestión de sus mermas a través de la liquidación de productos que se encuentren próximos a vencer, sean excedentes de inventario o presenten alguna falla que no impida su consumo o uso. Estos negocios presentan las siguientes características.

- ✓ Cuentan con experiencia mínima de un año.
- ✓ Se encuentran ubicados en Lima Moderna.
- ✓ Requieren ampliar sus canales de ventas en medios digitales.

### 5.3. Nombre y Logo

El Marketplace tiene como nombre “MD Store”, las letras M y D hacen referencia a los beneficios que brindamos en nuestra plataforma, “más descuentos y menos desperdicios”, el cual se refleja en el slogan de la marca.

El logo está representado por el planeta y hojas de color verde, haciendo referencia a la conexión y compromiso con la naturaleza.

**Gráfico N° 12:** *Logo de la empresa*



Fuente: Elaboración propia

### 5.4. Posicionamiento

Luego del análisis de nuestro estudio de mercado, con relación a las compras con descuentos, observamos que a nuestro público objetivo le interesa mucho el ahorro, la facilidad y seguridad de nuestra plataforma y, sobre todo, el compromiso con el planeta, por ende se enfocará en estos factores clave para lograr el posicionamiento de nuestra plataforma.

- Para clientes

El posicionamiento que nuestra marca busca alcanzar en los clientes: “MD Store, la mejor plataforma que ofrece productos con grandes descuentos y a la vez permite ayudar al planeta”.

- Para negocios afiliados

El posicionamiento que nuestra marca busca alcanzar en los negocios afiliados es: “MD Store, la plataforma más segura y rápida para aumentar tus ventas y reducir tus mermas”.

## **5.5. Marketing Mix**

### **5.5.1. Producto**

El producto es el Marketplace desarrollado por la empresa para conectar ofertantes y demandantes, para los sellers será un canal de ventas adicional, donde podrán exponer sus productos en liquidación, y para los clientes será una plataforma donde podrán encontrar productos en liquidación con precios bajos, ofertas y descuentos. Este Marketplace es una plataforma digital que se utilizará a través de una página web en el primer año y después por aplicación móvil. El Marketplace estará soportado por servicio técnico, servidores y back office para consultas, ayuda y reclamos, con el fin de garantizar la experiencia de los usuarios.

La categoría de productos en liquidación que se ofrecerán a los clientes se clasifica de la siguiente forma: Cuidado personal, abarrotes, limpieza del hogar y suplementos alimenticios.

### **5.5.2. Precio**

- a. Precio del producto

La determinación de los precios para cada producto colocado en el Marketplace será establecida por cada negocio.

La empresa manejará una estrategia de precio mediante el cobro de una comisión sobre la venta realizada, el cual se le cobrará a los negocios sobre la lista de precios.

Tomando en cuenta los marketplaces “Rappi y Falabella.com”, empresas similares al nuestro, su comisión está entre el rango de 12% – 15% (incluye IGV) según anexo 15, se ha definido que “MD Store” cobrará dependiendo la categoría del producto, donde los dos primeros años estaremos por debajo de estos marketplace y a partir del tercer año mantendremos el porcentaje de comisión, de acuerdo a lo mostrado en la tabla N° 23.

**Tabla N° 23: Determinación de comisiones MD Store**

MD Store	Años				
Categoría de producto	1	2	3	4	5
Cuidado personal	13%	14%	15%	15%	15%
Abarrotes	10%	11%	12%	12%	12%
Limpieza de hogar	12%	13%	14%	14%	14%
Suplementos alimenticios	12%	13%	14%	14%	14%
Servicio de delivery	10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

MD Store realizará la facturación y cobro al cliente, el cual se realizará a través de la misma plataforma, mediante pasarela de pagos; posterior nosotros consignaremos semanalmente las ganancias de los negocios afiliados en sus cuentas bancarias registradas.

b. Precio por espacio publicitario en la portada de la web de MD Store

Para que los negocios afiliados tengan mayor posibilidad de realizar ventas, se le brindará la opción de promocionar sus descuentos más atractivos por días en la portada de nuestra web, el cual no tendrá un costo en el primer año, luego del segundo año el costo que se establecerá será según análisis de la interacción en la plataforma web en el primer año, las alternativas a evaluar serían tarifa plana o variables (pago por click´s o por visitas).

c. Precio por espacio publicitario en las redes sociales de MD Store

Otra oportunidad para que los negocios afiliados puedan exponerse y exponer sus productos con descuentos, podrán ser incluidos en las stories o reels de nuestras redes sociales, el primer año no tendrá costo, luego del segundo año el costo se establecerá según análisis de los seguidores y reacciones en nuestras redes sociales.

### **5.5.3. Plaza**

El Marketplace tendrá cobertura en los distritos de Lima Metropolitana, y se tendrá acceso a través desde cualquier navegador a través de la página web, así como también desde la aplicación (a partir del segundo año), la cual se encontrará en todos los markets de aplicaciones disponibles, como Play Store, App Stores y App Gallery.

Asimismo, se contará con dos alternativas en la entrega de los productos, delivery realizado por el negocio afiliado o recojo en tienda, ambos deberán cumplir estrictamente todas las políticas definidas por la empresa, con el fin de asegurar un servicio de calidad durante la entrega del producto.

### **5.5.4. Promoción**

El objetivo principal de la estrategia de promoción es posicionar a MD Store como un Marketplace que ofrece los productos de tiendas, minimarkets y boticas con grandes descuentos y/o promociones.

Para ello, la estrategia establecida en la promoción del Marketplace se diferenciará para cada uno de los tipos de clientes con los que se cuenta, los proveedores que hacen referencia a las tiendas, minimarkets y boticas, y los consumidores que son los clientes finales.

#### **5.5.4.1. Negocios.**

Para los ofertantes dividiremos la estrategia en dos etapas, una primera etapa de introducción de la empresa y otra segunda etapa de crecimiento, en ambas etapas utilizaremos medios digitales y físicos.

Etapa de introducción: En esta etapa se busca introducir la marca en el mercado para que los proveedores puedan conocerla y logren afiliarse al Marketplace, para ello se utilizarán medios digitales y físicos.

Etapa de crecimiento: En esta etapa, se busca fidelizar y seguir captando nuevos proveedores a través del incremento de sus ventas en el Marketplace.

Por ello, las acciones de promoción se enfocarán en posicionar el Marketplace como una plataforma confiable, que viene en crecimiento y que debe ser parte de sus negocios para aprovechar los beneficios y lograr su crecimiento. En esta etapa, también se utilizarán medios físicos y digitales.

Mayor detalle del plan de promoción tanto en la etapa de introducción como en la de crecimiento se puede visualizar en el Anexo 16.

#### **5.5.4.2. Consumidores.**

La estrategia de comunicación para los consumidores se desarrollará en medios digitales y físicos, con un mayor foco en lo digital debido al perfil de consumir al cual se dirige el Marketplace. Para estos clientes también se desarrollará esta estrategia en dos etapas, una etapa de introducción de la empresa y otra de crecimiento.

Etapa de introducción: En esta etapa se busca introducir la marca en el mercado para que los clientes puedan conocerla y logren concretar sus compras a través del Marketplace, y para ello se comunicarán las características y beneficios de la plataforma en medios digitales y físicos.

Etapa de crecimiento: Durante esta etapa se busca mantener una tendencia creciente en las ventas e inscripciones de nuevos usuarios.

Por ello, las acciones de promoción se enfocarán en posicionar el Marketplace como una plataforma confiable, que les genera un gran ahorro a los clientes en las compras del hogar. En esta etapa, también se utilizarán medios físicos y digitales.

Mayor detalle del plan de promociones para los consumidores se puede visualizar en el Anexo 16.

#### **5.5.5. *Gestión de la Experiencia del Cliente***

Para asegurar que el marketing mix sea exitoso es importante brindar una adecuada experiencia al cliente. Philip Kotler (2019) señala que “el recorrido del consumidor tiene que definirse según el modelo de las 5 ‘A’: atención, atracción, averiguación, acción y apología” (p.80). Por ello, la estrategia se abordará a través de acciones para cada una de las etapas de las 5 ‘A’.

Las principales acciones que se definieron para cada una de estas etapas son:

Atención:

- Presencia en las búsquedas de los clientes que requieran productos para el hogar con descuentos y/o promociones. Direccionar la comunicación por medio de campañas publicitarias en redes sociales y estar presentes en los motores de búsqueda como una de las primeras opciones a través del uso de palabras clave.

Atracción

- Una vez que los clientes son conscientes de la existencia del Marketplace, el siguiente paso es generarle atracción. Para ello, desarrollaremos una adecuada estrategia de marketing de contenidos y se dará a conocer la ventaja competitiva de la plataforma frente a otras opciones.

#### Averiguación

- Posteriormente a la atracción, los clientes pasarán a investigar el Marketplace buscando mayor información para asegurarse que es una plataforma confiable. Por ello, se continuará con la estrategia de marketing de contenidos y alianzas con influencers para mejorar la confianza de los clientes.
- Participación en las redes sociales, para asegurar buenas percepciones y valoraciones en las comunidades.

#### Acción

- Implementar una plataforma ágil y simple que facilite la interacción y la toma de decisiones en el Marketplace.
- Contar con productos con grandes descuentos y/o promociones, con información clara y detallada de las características de los productos, así como con la habilitación de todos los medios de pago digitales para asegurar ser la mejor opción de compra respecto a plataformas similares.
- Servicio de Atención al cliente, que permita absolver consultas de manera rápida y en cualquier momento a través de un módulo de preguntas frecuentes en la plataforma.
- Servicio de delivery rápido y eficiente, que permita tener trazabilidad del envío en todo momento. Para ello se desarrollarán políticas de entrega de productos con el fin de

estandarizar el proceso y asegurar que el producto se entregue en condiciones óptimas de manera rápida.

Apología

- Recomendación, establecer un programa de recomendaciones que permita incrementar los clientes del Marketplace. Tanto para proveedores como para consumidores finales.
- Programas de fidelización en la plataforma, que permitan al consumidor ganar puntos para acceder a mayores beneficios en descuentos y/o promociones.

#### **5.5.5.1. Plan de Acción.**

La implementación del proyecto se trabajará en dos etapas, una primera etapa dirigida a los proveedores y la segunda a los consumidores finales.

Durante la primera etapa, que se define como pre-operativa tendrá una duración de seis meses, y estará enfocada en el despliegue de estrategias para la afiliación de los negocios, capacitación y respuesta a las preguntas que se puedan tener de la plataforma.

Por ello, se utilizará marketing directo y publicidad, el marketing directo se abordará a través de ejecutivos comerciales por medio de visitas a los potenciales proveedores, y la publicidad a través de medios impresos y activaciones en los principales eventos de emprendedores, así como el uso del email-marketing.

La segunda etapa se enfocará en difundir el Marketplace a los consumidores finales a través de publicidad en las principales redes sociales y activaciones en Centros Comerciales, así como el uso del email-marketing. Durante el primer año de etapa operativa se buscará realizar 11,232 transacciones mensuales en promedio.

Posterior a ello, se seguirá impulsando las diferentes acciones de marketing definidas para los proveedores y consumidores finales, asimismo, estas acciones se acompañarán con actividades

de Growth Hacking para recibir feedback del Marketplace y del perfil de nuestros clientes con el fin de mejorar el producto y direccionar la inversión en marketing

## 5.6. Presupuesto de Marketing

A continuación, se muestra en la tabla 24 el presupuesto de marketing de los próximos 5 años

**Tabla N° 24:** Resumen Presupuesto de Marketing de los 5 primeros años (en S/.)

Público objetivo	Etapas	Tipo de promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumidores finales	Etapa de introducción - Offline	Folletos informativos	6,000	6,000			
		Activaciones en centros comerciales	15,000	15,000			
		Merchandising	5,000	5,000			
	Etapa de introducción - Online	Google Ads	3,000	3,000			
		Facebook Ads	3,000	3,000			
		Publicidad en Youtube	3,000	3,000			
		Elaboración vídeos Canal Youtube	5,000	5,000			
		Publicidad con influencers	15,000	16,000			
		Códigos de descuento con influencers	10,000	10,000			
		Incentivo por afiliación	25,000	25,000			
		Incentivo por referidos	25,000	25,000			
		Email -marketing	2,280	2,280			
		Sorteos por redes sociales	1,200	1,200			
		Etapa de crecimiento - Offline	Folletos informativos			8,400	6,000
	Activaciones en centros comerciales				18,000	15,000	15,000
	Merchandising				7,500	5,000	5,000
	Etapa de crecimiento - Online	Google Ads			3,500	3,000	3,000
		Facebook Ads			3,500	3,000	3,000
		Email -marketing			2,280	2,280	2,280
		Publicidad en Youtube			4,500	3,000	3,000
		Elaboración vídeos Canal Youtube			4,000	4,000	4,000
		Publicidad con influencers			19,000	17,000	15,000
		Códigos de descuento con influencers			10,000	10,000	10,000
		Incentivo por afiliación			20,000	-	-
		Programa de fidelización			-	20,000	20,000
		Incentivo por referidos			20,000	20,000	20,000
		Sorteos por redes sociales			1,500	1,200	1,200

<b>Público objetivo</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tipo de promoción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Proveedores	Etapa de introducción - Offline	Brochures informativos	5,000	5,000			
		Activaciones en principales centros mayoristas y ferias de bodegueros	12,000	12,000			
		Merchandising	3,000	3,000			
	Etapa de introducción - Online	Publicidad en blogs emprendimiento	2,500	2,500			
		Incentivo por afiliación	10,000	10,000			
		Incentivo por referidos	10,000	10,000			
	Etapa de crecimiento - Offline	Brochures informativos			6,000	5,000	5,000
		Activaciones en principales centros mayoristas y ferias de bodegueros			15,000	13,000	12,000
		Merchandising			4,000	3,500	3,000
	Etapa de Crecimiento - Online	Publicidad en blogs emprendimiento			2,500	2,500	2,500
		Programa de fidelización			12,000	12,000	12,000
		Incentivo por referidos			10,000	10,000	10,000
<b>Total anual S/</b>			<b>160,980</b>	<b>161,980</b>	<b>171,680</b>	<b>155,480</b>	<b>151,980</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.7. Conclusiones del Capítulo

- El plan de marketing se enfocará principalmente en el posicionamiento de la marca “MD Store”, para lo cual la página web debe estar integrada con las redes sociales para comunicar nuestra funcionalidad, ofertas y descuentos.
- La propuesta de valor debe enfocarse a generar confianza y seguridad en los ofertantes y demandantes, adicional a satisfacer los factores claves el cual se ven reflejados en los resultados obtenidos en la parte cuantitativa de las encuestas.
- Los negocios afiliados son puntos clave para el buen funcionamiento y éxito del modelo de negocio, ya que ellos asegurarán la calidad de los productos y los precios atractivos.
- Para lograr el número de transacciones estimadas mensualmente, debemos ir por los canales digitales de mayor difusión, los mejores canales son Instagram y Facebook.
- Las acciones por implementar se deben desarrollar en cada una de las etapas en donde el cliente interactúe con la empresa. Por ello, es importante conocer el nuevo recorrido del consumidor digital.
- La publicidad debe abordarse de manera diferenciada por cada tipo de cliente, consumidores finales y negocios afiliados, así como también diferenciarse considerar la etapa en la que se encuentra la empresa, introducción del Marketplace y crecimiento.

## **CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES**

En el siguiente capítulo se detallará y se describirá la secuencia del proceso de la propuesta de negocio, haciendo referencia a todas las actividades de la plataforma digital que involucran el proceso de atención a los clientes y también el proceso de registro de los ofertantes con sus productos.

### **6.1. Objetivos**

#### **6.1.1. *Objetivo General***

- Diseñar una plataforma web efectiva que garantice la interacción entre clientes y negocios afiliados, donde detallaremos los procesos claves que permita el buen funcionamiento con enfoque a la experiencia al cliente.

#### **6.1.2. *Objetivos Específicos***

- Asegurar que el 95% de los productos vendidos sea entregado en el tiempo prometido al cliente.
- Brindar un soporte de post venta, que permita mantener un nivel de reclamos menor al 5% del total de productos vendidos en el Marketplace.
- Proporcionar una plataforma ágil, dinámica y flexible, que permita ser reactivos ante las ofertas y demandas del mercado.

### **6.2. Procesos del Marketplace**

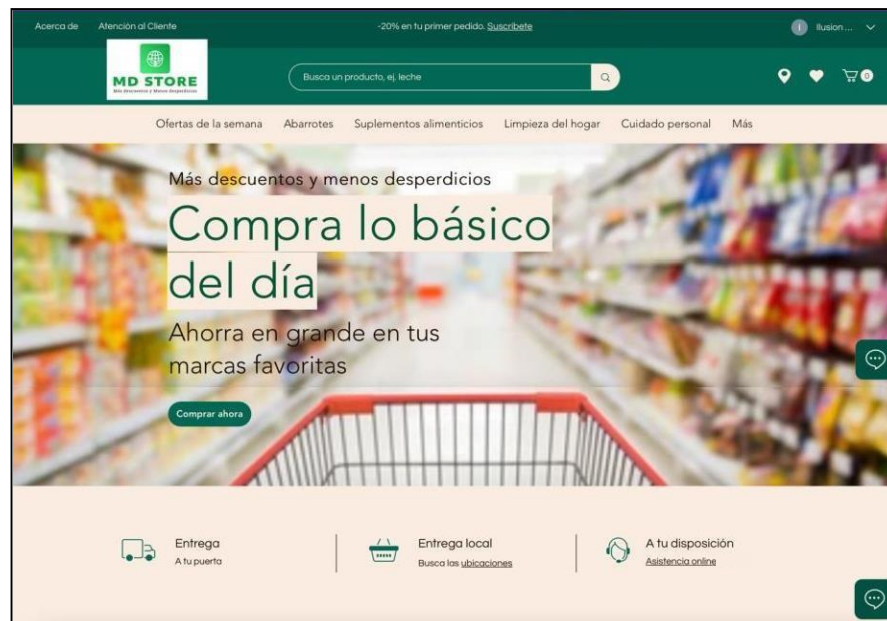
A continuación, se describirá la plataforma web de “MD Store” y su diseño, el cual permitirá la interacción entre clientes y sellers, desde su evaluación de los agentes para la suscripción hasta la post venta.

La plataforma web ofrecerá a los clientes diferentes marcas de productos que las tiendas y/o retail ofrecerán con descuentos.

## Diseño de la plataforma

Para que los clientes y negocios afiliados puedan acceder a la plataforma “MD Store”, será necesario crear un sitio web, donde los sellers podrán ingresar a exponer sus productos con descuentos y gestionar su propia tienda online, y donde los consumidores podrán recabar información acerca de los productos, promociones, y/o descuentos según stock.

**Gráfico N° 13:** *Plataforma Web MD Store*



Fuente: Elaboración propia

## Procesos en la plataforma

A continuación, se presentará las principales vistas que podrán acceder los negocios y clientes al momento de generar una suscripción o una compra.

### a. Registro de Negocio afiliado

Para que el seller pueda acceder a la plataforma y crear su tienda online, deberá suscribirse, brindar la información del responsable legal y de la empresa, y aceptar algunos términos y condiciones mediante un contrato, esta información será validada y gestionada por una back office

de la empresa MD Store, posterior a la aceptación se procederá con las firmas digitales al contrato, luego el proveedor podrá suscribirse en la plataforma y podrá hacerlo con un único código de acceso; El detalle del formulario de registro se visualiza en el Anexo 17

b. Tienda del seller

Luego del acceso, cada seller tendrá un espacio para crear su tienda virtual en la web (Anexo 18), en el cual expondrán y gestionarán sus productos con descuentos. En esta tienda virtual podrán realizar las siguientes acciones:

- ✓ Describir sus productos con descuentos (los Sellers serán responsables de tomar las fotos de los productos ofertados y de realizar una descripción con el detalle del motivo por el cual el producto esta ofertado con precios de liquidación: próximo a vencer, excedente de inventario, etc.)
- ✓ Actualizar el catálogo de productos
- ✓ Revisar y controlar los stocks
- ✓ Analizar las estadísticas de actividad de la tienda
- ✓ Revisar su valoración y comentarios de los clientes.
- ✓ Seguimiento y actualización del estado de la entrega del producto.

Respecto al punto de seguimiento y control de stocks, el cual es un punto de dolor para nuestro Marketplace propuesto, estaremos en constante comunicación e incentivando a los negocios a través de un programa de beneficios la actualización de precios y cantidades disponibles, con el objetivo de garantizar y cumplir con colocar información actualizada y fidedigna en la plataforma digital.

### c. Registro del consumidor

Para que el consumidor pueda ingresar a la plataforma desde una página web vía desktop o desde su celular, podrá encontrarnos en cualquier motor de búsqueda o desde las redes sociales.

El cliente podrá obtener la información de los productos con descuentos y ofertas sin necesidad de registrarse, pero si decide comprar, será necesario el registro de sus datos personales y de interés; El detalle del formulario de registro se visualiza en el Anexo N°19

- ✓ Nombres y apellidos
- ✓ N° de DNI o documento de identidad
- ✓ Correo electrónico o red social (Facebook o Instagram)
- ✓ Dirección y Nacionalidad
- ✓ Teléfono/Celular
- ✓ Generar una contraseña
- ✓ Aceptar si desea recibir información a su correo.
- ✓ Aceptar términos y condiciones

### d. Búsqueda de productos

La web permitirá que el cliente pueda realizar la búsqueda de productos con varias alternativas: por categorías, por precio, por marcas y las mejores promociones de la semana (Anexo 20).

Los productos expuestos tendrán la siguiente información:

- ✓ Fotos reales de los productos (el seller deberá seguir las especificaciones mínimas requeridas para publicar de forma correcta las fotos)
- ✓ Descripción de cada producto (fecha de vencimiento)

- ✓ Descripción del seller (nombre, ubicación, horario de atención del negocio, valoración del negocio y opción del delivery en caso esté disponible)
- ✓ Precio de mercado y con descuento
- ✓ El motivo del descuento (excedente de inventario, producto próximo a vencer, producto con etiqueta o logo desactualizado, etc.)
- ✓ Opción de agregar al carrito de compras
- ✓ Stock disponible
- ✓ Opción de guardar como favorito

e. Compra de productos

El cliente al acceder a la plataforma podrá visualizar los productos y la información señaladas anteriormente y los descuentos, el cual le permitirá escoger los de su mayor interés y añadirlo al carrito de compras. (Anexo 21), luego de agregarlos al carrito de compras podrá visualizar un resumen de su pedido y validar su pedido, tendrá la opción de agregar o eliminar productos al carrito de compra. (Anexo 22).

Luego el cliente tendrá que escoger la forma de entrega del producto, tendrán la posibilidad de escoger el recojo en tienda y algunos negocios brindarán el servicio de delivery.

Uno de los riesgos identificados en esta etapa del proceso es que no todos los negocios afiliados cuentan con delivery propio, el cual nos generaría no concretar las ventas; Sin embargo, el experto Rafael Macias nos comenta que en Lima Moderna el 80% de los negocios ya cuentan con delivery propio, el cual reduce el riesgo identificado, que a su vez se está mitigando con la visualización de la distancia que están las tiendas y dar prioridad a visualizar las tiendas más cercanas a la localidad del cliente. Asimismo, el analista de operaciones y calidad manejará controles de calidad para asegurar los plazos de entrega en base a SLA's definidos. De encontrarse

negocios que incumplan los lineamientos y políticas de delivery serán derivados al ejecutivo comercial a cargo del negocio para reforzar y capacitar el cumplimiento de estos.

Finalmente, cuando el cliente este conforme con el pedido y forma de entrega del producto, procederá a realizar el pago, escogiendo el medio de pago digital de su preferencia, y deberá ingresar los datos personales y del respectivo medio de pago. (Anexo 23)

f. Entrega del producto

Cuando la compra este confirmada y el cliente haya efectuado el pago respectivo, se procederá a entregar el producto según lo escogido por el cliente:

Opciones de entrega:

- a. El negocio escogido tiene que hacer la entrega del producto al cliente.
- b. El cliente recogerá los productos en el negocio escogido.

Cualquiera de las opciones, se le brindará garantía al cliente, en caso no se haya entregado en buen estado el producto, debido a una manipulación del seller o por fallas en el proceso de envío, en cualquier caso, el cliente podrá solicitar la garantía, mediante una devolución del dinero cobrado o cambio de producto.

Un factor importante es que el cliente podrá confirmar el producto recibido, y calificar a la tienda del seller y a nuestra plataforma, el cliente también podrá dejarnos comentarios de acuerdo a su experiencia de compra. (Anexo 24)

g. Soporte al negocio afiliado, cliente y postventa

La empresa MD Store velará por la calidad y la buena experiencia del cliente, por ende, contará con personas capacitadas para brindar soporte a las consultas, dudas, quejas y reclamos de los clientes y negocios, para lo cual se ha implementado una serie de acciones:

- ✓ MD Store inicialmente tendrá un soporte de preguntas frecuentes para apoyar a los clientes y sellers. (Anexo 25).
- ✓ Asimismo, podrán dejar sus consultas en formularios especiales para clientes y sellers en las plataformas digitales, el cual será respondido dentro de las 24 horas. (Anexo 26)
- ✓ Se podrán atender dudas y consultas vía correo electrónico, el cual será respondido dentro de las 24 horas

Asimismo, se contará con personal experto en procesos y calidad, el cual estará encargado de monitorear los principales KPIs de la empresa, así como realizar auditorías periódicas de forma aleatoria a los negocios validando que cumplan con todas las obligaciones y estándares de calidad exigidos. Dentro de las principales actividades que realizarán se encuentran:

- ✓ Validar que los negocios publiquen en sus tiendas virtuales de forma correcta la información de los productos ofertados.
- ✓ Validar que los precios colocados en los productos ofertados por los negocios cuenten con descuentos; para ello los comparará vs los precios ofertados en la competencia (supermercados, minoristas, boticas de cadenas), para ello utilizará buscadores de comparadores de precios.
- ✓ Validar que todas las fotos publicadas de los productos ofertados por los negocios cumplan con los estándares mínimos exigidos: fotos reales tomadas en espacios claros, con una resolución mínima de 300 ppp (píxeles por pulgada).
- ✓ Validar que se cumplan con las entregas de los deliveries de los productos en los plazos indicados por los negocios.
- ✓ Elaborar un informe con el resultado de las auditorías de los negocios a su jefatura con el objetivo de implementar planes de acciones correctivos (mayores capacitaciones a los

negocios, llamados de atención y sanciones en caso los errores sean continuos llegando incluso a la desafiliación de los negocios dependiendo la criticidad, etc.)

- ✓ Diagnosticar puntos de dolor en los diferentes procesos claves de la empresa y diseñar e implementar mejoras que permitan mejorar la eficiencia y/o experiencia al cliente
- ✓ Elaborar y actualizar manuales de procedimientos políticas y guías, y difundir estos documentos de forma periódica a las diferentes unidades de la empresa

### **6.3. Política y Estándares de Calidad**

La satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales de nuestra propuesta de negocio e incluso se encuentra expresado dentro de uno de los valores de la compañía el cual es orientación al cliente. Es necesario que se le garantice al cliente una experiencia de compra satisfactoria en la plataforma, por lo que se tendrá especial cuidado en alinear a cada uno de los procesos a este fin, la idea es brindar un servicio de excelencia en todos los puntos de contacto con los clientes (tanto los consumidores finales como los negocios afiliados).

El detalle de la política de calidad y los puntos a tener cuidado han sido desarrollados a detalle en el Anexo 27

### **6.4. Infraestructura**

#### **6.4.1. Instalaciones**

La localidad de la empresa estará en el distrito de La Molina, en plena avenida Separadora industrial, la cual es una zona bastante concurrida y de fácil acceso, además se contará con los servicios de internet, electrificación y agua.

El área del establecimiento será de 150 m<sup>2</sup> distribuido de acuerdo con el detalle de la Tabla 25, donde se muestran las áreas en metros cuadrados de cada ambiente, tener en cuenta que se ha

diseñado la oficina para que sea un ambiente colaborativo de oficina abierta tipo coworking, asimismo se espera que los colaboradores realicen trabajo híbrido, la cual es una modalidad de trabajo que actualmente las empresas están implementando y permite a los colaborando tener un mejor balance de vida laboral y personal, mejorando el ambiente y motivación en el trabajo.

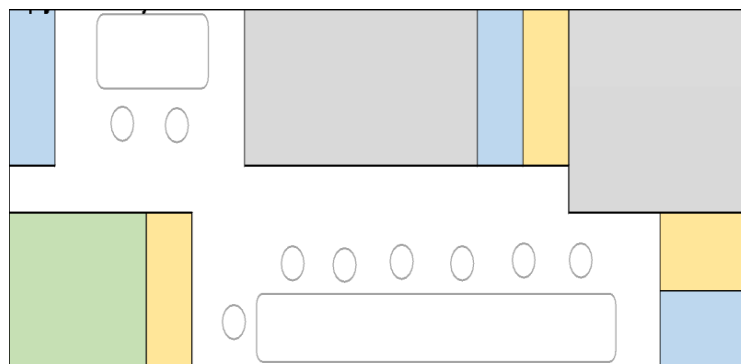
En el gráfico 14, se visualiza la distribución de oficinas y ambientes que tendrá el local, la cantidad de espacios de trabajo es referencial y dado que el trabajo será híbrido, se espera que la oficina no esté con el 100% de personal laborando al mismo tiempo.

**Tabla N° 25:** *Distribución de áreas de oficinas y ambientes*

N°	Oficina/ambiente	Área (m2)
1	Recepción	6
2	Oficina de Gerencias (B2B, B2C y Adm)	20
3	Sala de reuniones	20
4	Gerencia general	20
5	Estaciones de trabajo	60
6	Servicios higiénicos	9
7	Depósitos, estanterías y Kitchenet	9
8	Pasadizos	6
Total		150

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 14:** *Distribución de las oficinas*



Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2. Equipos

De acuerdo a la cantidad de personas que estarían trabajando en la oficina o de manera híbrida se ha determinado el siguiente requerimiento de equipos informáticos:

**Tabla N° 26: Equipos informáticos**

N°	Descripción	Cantidad
1	Laptop	18
2	Computadora	1
3	Impresora multifuncional	1
4	Smartphone	5
5	Proyector	1
6	Teléfono fijo	2

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es necesario hacer una inversión para la habilitación del espacio físico de trabajo donde los requerimientos de mobiliario se listan en la tabla 27.

**Tabla N° 27: Mobiliario y Artefactos**

N°	Equipo	Descripción	Cantidad
1	Mobiliario	Escritorio elevado para recepción	1
2	Mobiliario	Sillas de oficina	13
3	Mobiliario	Sillas de espera	4
4	Mobiliario	Sillas para sala de reuniones	6
5	Mobiliario	Mesa para sala de reuniones	1
6	Mobiliario	Escritorios para Gerencia	2
7	Mobiliario	Mesas de trabajo colaborativas	2
8	Mobiliario	Estantes	2
9	Mobiliario	Mueble de Kitchenet	1
10	Artefactos	Microondas	1
11	Artefactos	Friobar	1
12	Artefactos	Hervidor	1
13	Artefactos	Cafetera eléctrica	1

Fuente: Elaboración propia

## 6.5. Presupuesto de Operaciones

Se ha dividido este punto en 2 items, el primero considera la inversión a realizar no solo en el primer momento sino como vaya madurando y creciendo la empresa, y el segundo punto corresponde al presupuesto anual en gastos operacionales, donde se excluye los gastos de marketing, fidelización, gastos de personal, y plataforma tecnológica, en otras palabras, se considera solo el gasto administrativo.

### 6.5.1. Presupuesto de Inversión

El detalle del presupuesto se puede visualizar en el Anexo 28, todos los conceptos incluidos se encuentran resumidos en la tabla 28, donde tenemos una inversión de S/ 43,853 a realizarse durante los 3 primeros años de operación.

**Tabla N° 28:** *Inversión en operaciones*

Año	Tipo	Inversión S/
1	Activos fijos	29,721
1	Gastos de constitución de la empresa	2,788
1	Derechos y patentes	1,070
1	Permisos municipales	396
2	Activos fijos	9,100
3	Activos fijos	778
Total inversión		43,853

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.2. Presupuesto de Gastos Operacionales

En este punto se calculará los gastos operacionales que tendrá la compañía anualmente por los próximos 5 años, teniendo en cuenta la infraestructura física, sin considerar la parte tecnológica ni de personal, la cual será abordada en cada capítulo correspondiente.

Para la elaboración de este presupuesto se ha considerado los gastos de la oficina que serían el alquiler, los gastos comunes del edificio como la energía y el agua de las áreas comunes, así

como el servicio de vigilancia. Por otro lado, se han considerado montos para mantenimiento y/o reparaciones al mobiliario y a los equipos informáticos, también se ha considerado la adquisición de un seguro todo riesgo para equipos electrónicos, ya que estos serían los activos más valiosos en nuestro modelo de negocio. Asimismo, se han considerado partidas mensuales para materiales de oficina y otros consumibles, movilización de personal lo cual correspondería a taxis para visitas a algunos clientes y finalmente una partida de comunicación donde se encontraría el gasto en internet, telefonía celular y fija. Cabe resaltar que estos gastos han sido ajustados a la inflación año a año según corresponda.

El presupuesto se puede observar en la tabla 29

**Tabla N° 29:** *Resumen Presupuesto de Operaciones de los 5 primeros años (en S/).*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	36,000	36,900	37,638	38,391	39,159
Gastos comunes (agua, electricidad)	2,160	2,214	2,258	2,303	2,350
Servicios básicos	4,800	4,920	5,018	5,119	5,221
Arbitrios	2,320	2,378	2,426	2,474	2,524
Mantenimientos	2,400	2,460	2,509	2,559	2,611
Seguros	1,170	1,170	1,170	1,170	1,170
Materiales	2,400	2,460	2,509	2,559	2,611
Movilización de personal	3,000	3,075	3,137	3,199	3,263
Comunicación	8,400	8,610	8,782	8,958	9,137
Licencias de sistemas operativos	8,190	8,190	8,190	8,190	8,190
TOTAL S/	70,840	72,377	73,637	74,923	76,234

Fuente: Elaboración propia

## 6.6. Conclusiones del Capítulo

- En este capítulo está enfocado en los aspectos operacionales que garantice un buen funcionamiento y experiencia satisfactoria en la plataforma, por ende, se ha trabajado un plan donde describimos y desarrollamos cada proceso que seguirán los negocios y clientes, desde la suscripción hasta la post venta.

- La calidad de la web, la entrega del producto (delivery y recojo en tienda), la seguridad con la pasarela de pagos y la atención al cliente son factores claves en la empresa.
- En cuanto a la infraestructura se ha optado por el alquiler de una oficina y está diseñando una estructura flexible acorde a como las empresas operan actualmente, siendo esta una operación tipo coworking donde se puede trabajar de manera híbrida.
- Los requerimientos físicos son los necesarios de acuerdo con el tamaño de la operación y básicamente constan de mobiliarios básico de oficina y equipos informáticos.
- Otro punto que se pudo desarrollar es el relacionado a la constitución de la empresa, a los gastos y trámites asociados, así como otros requerimientos indispensables como el registro de las marcas y patentes en INDECOPI y otros trámites municipales como licencia de funcionamiento e inspección de INDECI.
- La política de la compañía ha sido definida como cliente céntrica donde no solo se busca satisfacer a los clientes finales, si no que los negocios afiliados también encuentren valor en el uso de plataforma y les permita impulsar el crecimiento de sus negocios.
- Finalmente se calculó el presupuesto del negocio propuesto con un horizonte de 5 años, donde se incluyen en un principio el plan de inversiones a nivel operacional y luego se listan los principales gastos operacionales en los que incurriría la empresa para poder cumplir su misión.

## **CAPÍTULO VII: PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

En el presente capítulo vamos a describir el objetivo del análisis del plan de tecnología, se definirán los requerimientos tecnológicos, aspectos relacionados a la seguridad de datos de los usuarios, entre otros. Todo esto nos permitirá seleccionar la solución tecnológica y el tipo de software más idóneo para el Marketplace, y finalmente se determinará el presupuesto requerido de tecnología para poder implementar el modelo de negocio.

### **7.1. Objetivos de TI**

#### **7.1.1. *Objetivo General***

- El plan de tecnología de información tiene como objetivo definir la ruta tecnológica a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

#### **7.1.2. *Objetivos Específicos***

- Determinar la arquitectura tecnológica que permita implementar una plataforma digital rápida, segura y eficiente
- Evaluar y seleccionar el software a implementarse en el Marketplace tomando como referencia aspectos como presupuesto, tiempos, recursos a utilizar, etc.
- Determinar los requerimientos funcionales y no funcionales del sistema a implementar en el Marketplace, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios
- Determinar los estándares de seguridad a implementarse en la plataforma digital que permita realizar compras seguras

### **7.2. Solución Tecnológica**

Para nuestro modelo de negocio la solución tecnológica comprende los puntos descritos a continuación.

### **7.2.1. *Requerimientos Funcionales y No Funcionales***

Para el presente Marketplace, se ha analizado como debe comportarse el sistema y como debe funcionar para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, en base a ello se han definido una serie de requerimientos funcionales.

Asimismo, se han identificado las limitaciones y restricciones del sistema a diseñar, y en base a ello se han definido una serie de requerimientos no funcionales.

#### **7.2.1.1. *Requerimientos Funcionales.***

La plataforma contará con cuatro tipos de usuarios: usuario anónimo, usuario cliente, administrador de negocio y administrador general de la plataforma, y en base a estos perfiles se definirá los requisitos funcionales.

- El usuario anónimo: puede ser cualquier persona que se conecte desde cualquier lugar a la página web. Este perfil podrá consultar los productos del Marketplace, agregar o retirar productos del carro de comprar y simular una compra, pero no podrá comprar. El usuario puede tener cualquier nivel de conocimiento informático.
- El usuario cliente: usuario registrado en el sistema, debe contar con conocimientos básicos en computación, debe contar con experiencia en compras por internet. Este perfil tendrá las mismas funciones que el usuario anónimo, además podrá ver un resumen de su pedido y confirmar la compra, efectuar el pago de la compra para lo cual deberá contar una tarjeta de débito o crédito, asimismo podrá consultar y modificar sus datos personales (teléfono, dirección).
- El usuario administrador del negocio: usuario registrado en el sistema, el cual es asignado por el negocio afiliado al Marketplace, debe contar con conocimiento intermedio en computación, el cual será capacitado en el uso adecuado del sistema. Este perfil tendrá

como principales funciones mantener actualizada la información de los productos ofertados en la plataforma digital, cambiar el estado del pedido de cliente cuando este ya se encuentre entregado, generar reporte de ventas.

- El usuario administrador general: Pertenecerá al área de Sistemas y Operaciones, debe contar con conocimientos avanzados en computación, y será capacitado en el uso adecuado del sistema. El perfil de este usuario tendrá los máximos privilegios en la plataforma digital, y dentro de sus responsabilidades se encontrará monitorear los estados de los pedidos, monitorear y generar alertas en caso de caídas o errores en alguna funcionalidad de la plataforma digital.

En el anexo 29 se detallarán los principales requerimientos funcionales por tipo de usuario

#### **7.2.1.2. Requerimientos No Funcionales.**

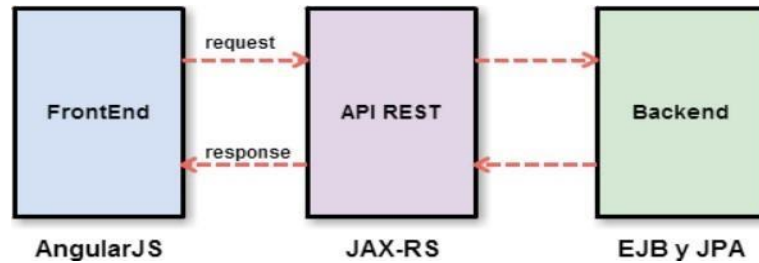
En el anexo 30 se detallarán los principales requisitos no funcionales identificados para la plataforma digital.

### **7.3. Arquitectura del Sistema**

Desde la vista funcional, la arquitectura base del Marketplace presenta 3 capas (layers): la capa del frontend, la capa de servicios restful y la capa del back-end.

La capa frontend ha sido desarrollada en HTML5 y javascript utilizando el framework AngularJS. La capa de servicios restful ha sido desarrollada utilizando API JAX-RS. Finalmente, la capa del backend se ha desarrollado utilizando EJBs y JPA.

**Gráfico N° 15:** *Arquitectura del sistema del marketplace*



Fuente: CSW Uniandes

#### 7.4. Elección del Tipo de Software

Se seguirán los lineamientos indicados por Gómez (29 de enero 2019), en donde explica que al momento de la decisión del software a elegir para el desarrollo del Marketplace se deben de validar 3 variables que tienen mayor impacto y relevancia: presupuesto disponible, la garantía y finalmente la capacidad técnica humana disponible.

En general existen 5 tipos de alternativas de tipo de software a elegir:

- Construcción del Marketplace desde la base
  - a) Desarrollo interno
  - b) Desarrollo externo
- Construcción del Marketplace a partir de un software existente
  - a) El mixto interno
  - b) El mixto externo
  - c) Marketplace con una solución de SaaS

En el anexo 31 se detallan las ventajas y desventajas de cada una de las 5 alternativas:

- Construcción del Marketplace a partir de un software existente

Marketplace como una solución de SaaS o software como servicio: es un modelo de entrega de software desarrollado en la nube, y en donde el proveedor aloja y mantiene el software, lo cual produce menos trabajo en el dueño del Marketplace. Dentro de sus principales beneficios está la que permite brindar soportes técnicos las 24 horas del día, así como gestionar las actualizaciones y supervisiones del rendimiento óptimo de la plataforma digital. Asimismo, no se requiere una larga configuración ni diseños, por lo que el tiempo de puesto en marcha es mucho más rápida. En general, esta solución tecnológica proporciona desarrollo, actualizaciones, mantenimiento y soluciones de back-end, sin la necesidad de asignar ni contratar talento humano interno, ni incurrir en mayores gastos de recursos financieros.

Evaluando las 5 opciones del anexo 31, debido a su versatilidad y escalabilidad, la solución basada en SaaS es la opción elegida para el presente Marketplace, ya el negocio a crear cuenta con limitaciones financieras, no se cuenta con personal calificado con conocimientos de software, asimismo debido a que los principales esfuerzos están centrados en la rápida puesta en marcha y crecimiento del negocio.

### **7.5. Seguridad y Protección de Datos Personales**

Se implementarán los siguientes controles para contar con un Marketplace con altos estándares de seguridad:

- a) Certificado SSL: Es un certificado digital que autentica la identidad de un sitio web y habilita una conexión cifrada. El Marketplace implementará este certificado con el objetivo de proteger las transacciones en línea y mantener la privacidad y seguridad de información del cliente. La implementación de este certificado proporcionará los siguientes beneficios para el negocio:

- Permite navegar con el protocolo https://, donde s significa seguridad, lo cual proporciona más confianza a los clientes. Asimismo, cuando los visitantes navegan en sitios web que no cuentan con un SSL, este sitio se marca inmediatamente como “No es seguro”, lo cual por lo general ahuyenta a los visitantes.
  - Aumenta el posicionamiento de SEO de la empresa, ya que los buscadores favorecen a los sitios web cifrados y los coloca más arriba en los resultados de búsqueda
  - Permite tener una identidad de marca más fuerte, ya que mediante este certificado se incrementa la confianza de los usuarios, pues indica que la empresa se compromete a proteger la información y experiencia en línea
  - Permite cumplir con las normas de regulación tales como PCI.
  - Permite contar con sistemas de pago seguros para sistemas móviles y en línea, ya que, mediante este certificado, los clientes pueden seguir comprando durante el pago, ya que se utiliza un protocolo de cifrado integral que impide que los hackers ingresen y capten información confidencial
- b) Imágenes y símbolos de confianza: Los usuarios que navegan a través de tiendas virtuales tales como el Marketplace, valoran que estos sitios cuenten con símbolos que muestren la fiabilidad y seguridad online. El Marketplace tendrá certificado SSL, lo cual le permitirá contar con un candado, el cual simboliza un sello de confianza.
- c) Cumplimiento con la norma PCI: Es un estándar de seguridad de datos, desarrollado por las compañías de tarjetas más importantes, y en donde negocios que procesan, almacenan o transmiten datos de titulares de las tarjetas tales como el Marketplace deben seguir ciertos protocolos y regulaciones de forma periódica para las organizaciones.

## **7.6. Requerimientos Tecnológicos**

Se han identificado los siguientes servicios para un desarrollo y adecuado funcionamiento del Marketplace:

### ***7.6.1. Servicio de Diseño, Desarrollo e Implementación del Marketplace***

Como estrategia se ha seleccionado la solución SaaS para realizar el trabajo de desarrollo del software, debido a que esta solución permite realizarlo bajo un menor costo y en corto tiempo.

El diseño tanto de la página web como del aplicativo móvil, estarán enfocados en el usuario, para lo cual se implementará un diseño web UX, lo cual permitirá que el Marketplace sea fácil de navegar, intuitivo y atractivo para los usuarios favoreciendo el tiempo de permanencia en la plataforma digital y mejorando su posicionamiento en los buscadores.

Para el diseño, desarrollo e implementación del software se contratará una empresa especializada, con el acompañamiento de un experto en TI en la supervisión de todo el proceso.

El tiempo estimado para el diseño, desarrollo e implementación del software es de 400 horas, y el costo para este tipo de servicios en el mercado es de \$100.00 en promedio, con lo cual el costo total se estima en US \$40,000. En el primer año se plantea implementar el Marketplace a través de una plataforma web y para el segundo año incorporar la aplicación en los dispositivos móviles.

### ***7.6.2. Servicio del Cloud Computing***

Se contratará los servicios de cloud computing para dar soporte al funcionamiento del Marketplace. Esta tecnología permitirá contar con acceso remoto a software, almacenamiento de datos y procesamiento de datos de la plataforma a través del internet.

Se contarán con estos servicios de manera permanente, y la flexibilidad que presenta permitirá extender la capacidad de acuerdo a la demanda que se presente en la empresa.

Las principales empresas con mayor participación de mercado que brindan servicios de Cloud Computing son AWS, Microsoft Azure y Google Cloud Platform, cada uno de ellos con características resaltantes dentro de su configuración y operación permitiendo la continuidad del servicio para los negocios.

Para la empresa se utilizarán los servicios cloud de Microsoft Azure debido a que es una herramienta que se adapta a las necesidades del Marketplace, en costo, seguridad, flexibilidad y almacenamiento.

A continuación, en la Tabla 30 se detallan los costos de estos servicios:

**Tabla N° 30:** *Costos de servicios cloud de Microsoft Azure*

Servicios	Costo mensual (US\$)
Virtual machines	418
Azure SQL Database	32
Ancho de banda	26
Load balancer	22
Total	498

Fuente: Calculadora de precios Azure.  
<https://azure.microsoft.com>

### 7.6.3. *Servicio de Pasarela de Pago*

El Marketplace permitirá a los usuarios realizar el pago de las compras de productos a través de tarjetas de crédito o débito. Por ello, es sumamente importante contar con el servicio de pasarela de pagos, que permita la cobranza de las compras realizadas en la plataforma.

El costo de este tipo de servicios tiene dos componentes, un costo fijo y otro variable que se calcula a partir de cada transacción realizada. Asimismo, estos costos dependerán del proveedor, en el Perú generalmente el costo variable se encuentra entre el 3% y 6% del monto de la transacción. El servicio será contratado por la empresa y el pago variable por cada transacción será asumido por la misma empresa.

Para este proyecto, contaremos con los servicios de la pasarela de pagos de Niubiz, el cual permite el procesamiento de pagos de tarjetas Mastercard, Visa, American Express y Diners. En la Tabla 31 se muestran los costos de servicios de pasarela de pago de Niubiz.

**Tabla N° 31:** *Costos de servicios de pasarela de pago de Niubiz*

Concepto	Valor (S/.)
Costo fijo por transacción	0.15% + IGV
Comisión por transacción	3.45% + IGV
Afiliación (pago único)	300
Mantenimiento mensual	50

Fuente: Niubiz,2023

<http://afiliarmeniubiz.com.pe/pago-web>

#### **7.6.4. Certificación de Seguridad SSL**

Para cumplir con los estándares de seguridad, el Marketplace contará desde su lanzamiento con la certificación SSL, lo cual permitirá que los usuarios puedan navegar y realizar sus compras de forma segura. Asimismo, permitirá reflejar al Marketplace como una plataforma segura, confiable. Ver anexo 32 para visualizar los diferentes tipos de certificados SSL con los que se cuentan en el mercado.

En base a la información proporcionada en el anexo 32, en el caso del Marketplace se seleccionará el certificado SSL de validación extendida EV, y se utilizarán los servicios de la empresa GoDaddy, el cual realizará la instalación, mantenimiento y renovación del certificado SSL. A continuación, en la Tabla 32 se detallan los costos de estos servicios:

**Tabla N° 32: Costos de servicios de certificación SSL**

Concepto	Valor (en USD)
Implementación y mantenimiento (2 primeros años)	112 por año
Renovación y mantenimiento (3er al 5to año)	182 por año

Fuente: GoDaddy, 2022

## 7.7. Presupuesto de Tecnología

A continuación, en la tabla 33, se muestra el presupuesto de tecnología para los próximos cinco años.

**Tabla N° 33: Resumen presupuesto de tecnología de los 5 primeros años (en US\$)**

Concepto	0	1	2	3	4	5
Servicios de diseño UX y desarrollo software de página web	20,000					
Servicios de diseño UX y desarrollo software de app móvil		20,000				
Servicios cloud		5,976	5,976	5,976	5,976	5,976
Soporte incidencias		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Actualización de plataforma		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Dominio		20	20	20	20	20
Certificado de seguridad SSL		112	112	182	182	182
Total US\$	20,000	29,608	9,608	9,678	9,678	9,678

Fuente: Elaboración propia

## 7.8. Conclusiones del Capítulo

En este capítulo se definieron los objetivos del plan de tecnologías de información, asimismo se estableció la solución tecnológica del Marketplace, en donde se especificaron 12 requisitos funcionales y 6 requisitos no funcionales. Asimismo, se definió la arquitectura del sistema, la cual presenta 3 capas (layers): la capa del frontend, la capa de servicios restful y la capa del back-end.

Se seleccionó el tipo de software a utilizar, para lo cual se analizaron 5 opciones, siendo la elegida la solución SaaS, ya que es la que más se ajusta al modelo de negocio, al proporcionar una solución tecnológica la cual para el desarrollo, actualizaciones y mantenimiento no requiere contar o contratar capital humano interno. Asimismo, para su implementación se requiere menor tiempo e inversión que otras opciones.

Se determinaron los requisitos tecnológicos, en donde se ha contemplado contratar un servicio de desarrollo, mantenimiento y actualizaciones del Marketplace, el cual en el 1er año desarrollará y lanzará al mercado la página web y en el segundo año la aplicación móvil. Asimismo, se contratará el servicio de cloud computing a través de Microsoft Azure, esta tecnología permitirá contar con acceso remoto a software, almacenamiento de datos y procesamiento de datos de la plataforma a través del internet. Con respecto al servicio de pasarela de pago, el negocio utilizará Niubiz, el cual permitirá el procesamiento de pagos de tarjetas Mastercard, Visa, American Express y Diners. En el aspecto de seguridad, el Marketplace contará con certificados SSL, lo cual permitirá a los usuarios navegar y realizar compras seguras en la plataforma digital.

Finalmente, en base a los requisitos tecnológicos, se ha elaborado un presupuesto de tecnologías de información en un horizonte de 5 años.

## **CAPÍTULO VIII: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En el presente capítulo se abordarán diversos temas relacionados a la gestión de recursos humanos, debido a que resulta importante con el fin de garantizar una estructura adecuada y eficiente para cada momento de la empresa. La organización de la compañía propuesta será plasmada en un organigrama donde cada quien tendrá un rol en la empresa y no existirá duplicidad de funciones, asimismo se complementará esta información con la descripción y especificación del puesto.

En los siguientes puntos de este capítulo se describirá información relevante como clima y cultura organizacional adoptados por la organización, así como los beneficios que tendrían los empleados, los cuales resultan importantes para asegurar una adecuada retención del personal, todo lo anterior estará enmarcado dentro del régimen laboral en el que se desempeñará la empresa. Por otro lado, también se abordarán diversos procesos de gestión del talento como el reclutamiento y selección de personal, inducción de nuevo personal, procesos de capacitación, desarrollo de personal y evaluación de desempeño.

La gestión salarial también será abordada en esta parte de la tesis, donde a cada colaborador se le asignará un sueldo y planes de compensación acordes con el mercado y la posición, con todo lo anterior se determinará el presupuesto de personal para los primeros 5 años de operación.

### **8.1. Objetivos**

Se definen los siguientes objetivos relacionados a la gestión del talento humano:

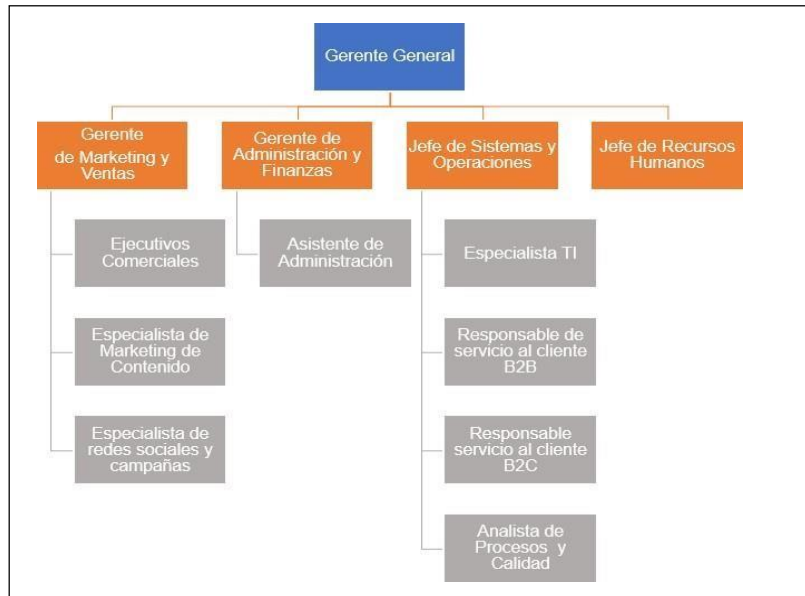
- Determinar una estructura organizacional adecuada y eficiente para la compañía MD Store.
- Realizar la descripción y especificación de los puestos de MD Store alineados a la estructura y objetivos de la empresa.

- Definir los principales procesos de gestión humana como reclutamiento y selección de personal, inducción de nuevo personal, procesos de capacitación, desarrollo de personal y evaluación de desempeño.
- Determinar el plan de compensación y beneficios para los empleados de la organización
- Elaborar un plan para el manejo del clima organizacional alineado a la cultura de la empresa que permitirá contar con personal motivado.
- Lograr un indicador de retención del personal mayor al 85%
- Definir la política salarial de la compañía y el presupuesto de personal.
- Determinar el régimen laboral adecuado para la empresa.

## **8.2. Organización de la Empresa**

El organigrama de nuestro plan de negocio estará bajo una estructura organizacional funcional, donde se cubrirá las necesidades de diferentes niveles jerárquicos, así mismo el organigrama estará diseñado de manera horizontal, el cual permitirá una comunicación fluida y ágil, rápida toma de decisiones y reducción de costos de gestión.

**Gráfico N° 16: Organigrama**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 34: Cuadro de personal**

Cargos	Cantidad
Gerente General	1
Gerente de Marketing y Ventas	1
Especialista de Marketing de contenido	1
Especialista de redes sociales y campañas	1
Ejecutivos Comerciales	4
Gerente de Administración y Finanzas	1
Asistente de administración	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Sistemas y Operaciones	1
Analista de Procesos y Calidad	2
Especialista TI	1
Responsable servicio al cliente B2B	2
Responsable servicio al cliente B2C	2
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

### **8.3. Funciones de cada Puesto**

En el anexo 33, se describirá las funciones principales de los cargos establecidos en la organización.

### **8.4. Clima y Cultura Organizacional**

Es necesario formar una adecuada cultura y clima organizacional ya que influyen directamente en el comportamiento del personal de la empresa (E. Louffat, 2015), asimismo tienen varios puntos de convergencia y se interrelacionan en varios aspectos, sin embargo, no se tratan del mismo concepto, la cultura es un constructo colectivo y compartido sobre las características de la organización donde se trabaja, por otro lado, el clima es un constructo de percepciones individuales y es susceptible de cambios en el corto plazo, mientras que la cultura es a largo plazo (Méndez, 2006).

Ya se están definiendo a través del desarrollo de la presente tesis diversos artefactos que influyen en la cultura como la visión y misión que guiará el actuar de los colaboradores, así como los valores que compartirán todos ellos, también se tienen otros artefactos como los colores institucionales, el logo, el slogan, el ambiente de oficina, principalmente, y al ser una organización pequeña no se generarán subculturas, sino que toda la organización se moverá por una cultura en común. De acuerdo a los tipos de cultura de Cameron & Quinn, la compañía fomentará una cultura adhocrática o emprendedora donde la creatividad, la innovación y la iniciativa serán bienvenidas.

En cuanto al clima organizacional, está relacionado a como los colaboradores perciben la empresa, que beneficios les ofrecen, se impulsará que los empleados se sientan reconocidos mediante una adecuada política salarial acorde al mercado, así como incentivos no monetarios relacionados a la buena convivencia en el ambiente laboral. Es así como, por ejemplo, para balancear la vida laboral y personal se trabaja en un ambiente híbrido, donde no es necesario asistir

todos los días al trabajo presencial, sino que ciertos días previamente coordinados. Por otro lado, se tendrán actividades de integración anuales, así como la fiesta de la empresa que permitirá afianzar lazos de manera informal.

Se impulsará el trabajo orientado a resultados en lugar de ser controlador y orientado a la tarea, generando un clima de desafío (Reddín, 2004) el cual tiene las siguientes características:

- Énfasis en el logro de resultados
- Alto compromiso de los colaboradores
- Balance vida-trabajo
- Alta motivación
- Trabajo colaborativo en equipo.

### **8.5. Régimen Laboral**

La normativa legal peruana para la conformación de empresas tiene varios regímenes, uno de ellos es el de microempresa, donde según la legislación las ventas anuales no pueden superar las 150 UIT y la cantidad de trabajadores debe ser menor a 10 personas, de superarse, la siguiente categoría son las pequeñas empresas donde las ventas anuales corresponden máximo a 1,700 UIT (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE). De acuerdo a lo anterior, la compañía estará bajo el régimen de pequeñas empresas.

Los beneficios laborales de este régimen son los siguientes:

- Descanso semanal obligatorio, se labora 48 horas a la semana y/o 8 horas diarias.
- Descanso pagado en día feriado
- Los trabajadores pueden tomar vacaciones de mínimo 15 días por cada año trabajado.
- Derecho a CTS, el cual equivale a medio sueldo por cada año de servicio.
- Tienen derecho a 2 gratificaciones al año que equivalen a medio sueldo cada una

- Hay reparto de utilidades si la empresa ha tenido más de 20 trabajadores.
- Las indemnizaciones por despido injustificado corresponden a 20 remuneraciones diarias por cada año laborado y no pueden exceder las 120 remuneraciones diarias.
- Sobre el seguro social, los colaboradores deben estar afiliados a EsSalud y el aporte mensual del 9% debe ser pagado por el empleador. (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE).

### 8.6. Política Salarial

En el anexo 34, se muestra la remuneración detallada para cada cargo definido en la empresa.

### 8.7. Procesos de Recursos Humanos

Para la empresa MD Store se han definido 4 procesos claves llevados a cabo por RRHH: Reclutamiento y selección del personal, inducción del personal, capacitación y desarrollo del personal y evaluación del personal, los cuales se detallarán en los anexos 33, 34 y 35.

### 8.8. Presupuesto

En la Tabla 35, se muestra el presupuesto elaborado para recursos humanos.

**Tabla N° 35:** *Resumen presupuesto de RRHH de los 5 primeros años (en S/.)*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal administrativo	529,646	553,151	553,151	553,151	553,151
Personal de operaciones	161,793	206,061	238,184	238,184	238,184

Fuente: Elaboración propia

## **8.9. Conclusiones del Capítulo**

La definición de la cultura organizacional y el mantenimiento de un buen clima laboral resultan claves en este negocio ya que permitirán disminuir la rotación de personal y que los colaboradores se muestren comprometidos con los objetivos, la visión y misión de la empresa, por ende, más motivados a superar las expectativas del negocio.

Este negocio encaja dentro de la legislación de pequeñas empresas sobre todo por la cantidad de personas a emplear (19 colaboradores), por lo tanto, debe acogerse al cumplimiento de presentación de planillas y cargas sociales de ley.

Para el plan de negocio se ha definido una estructura organizacional de tipo funcional y se ha diseñado el organigrama del tipo horizontal, se plantea un organigrama con cargos fundamentales y necesarios para iniciar el negocio.

Para la empresa “MD Store” se han definido 4 procesos claves los cuales serán ejecutados por el área de RRHH desde el 1er año de operación: Reclutamiento y selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño.

Estos procesos están enfocados en lograr un adecuado clima laboral, la retención y captación de talento humano, así como un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa.

Finalmente, para el presupuesto de recursos humanos se consideraron los beneficios laborales de acuerdo al régimen al cual pertenece la empresa y a los sueldos promedio del mercado, con el objetivo de brindarle una remuneración adecuada a los colaboradores.

## **CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

En el siguiente capítulo se presentará la evaluación económica y financiera de la inversión requerida para implementar el negocio propuesto, el cual permitirá concluir sobre la viabilidad del plan de negocio. Se ha realizado una proyección a cinco años de los ingresos y egresos de marketing, operaciones, recursos humanos y tecnología, la elaboración del flujo de caja económico – financiero y del estado de resultados para analizar si se nuestro proyecto generará utilidades.

Adicionalmente, se realizará un análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis de escenarios en función a 4 variables: comisión de pasarela de pagos, participación de mercado, comisión promedio de venta y ticket promedio de compra, los cuales impactan de manera relevante en la viabilidad de nuestro plan de negocio.

### **9.1. Objetivos**

- El principal objetivo del plan de negocio es evaluar si es viable financiera y económicamente.
- Realizar una proyección del estado de resultados y flujo de caja a un horizonte de cinco años.
- Definir la inversión necesaria para la puesta en marcha del plan de negocio.
- Identificar el VAN y la TIR económica del plan de negocio.
- Determinar el punto de equilibrio del proyecto.
- Realizar y analizar la sensibilidad de los puntos críticos para la viabilidad económica y financiera del negocio en el escenario pesimista.

### **9.2. Consideraciones y Parámetros**

Para la elaboración del plan financiero de nuestro modelo de negocio se han tenido en cuenta los siguientes supuestos:

- Se está considerando un horizonte de 5 años y la moneda utilizada es el sol.
- Las operaciones de la empresa inician en el año 1
- Se está considerando una tasa de impuesto general a las ventas del 18% (tasa vigente) y este porcentaje se mantendrá por todo el periodo de evaluación
- De acuerdo al reporte del Latin Consensus Forecast, informe que reúne a más de 40 panelistas por cada país de Latinoamérica, se tiene la siguiente estimación de la Inflación y Tipo de cambio:

**Tabla N° 36:** *Estimación de la inflación y tipo de cambios de los 5 primeros años (en S/.)*

PERÚ	2023	2024	2025	2026	2027
Inflación (Var. al cierre)	4.7%	4.0%	2.5%	2.0%	2.0%
Tipo de Cambio (promedio)	3.85	3.90	3.93	3.92	3.92

Fuente: Reporte del Latin Consensus Forecast, 2022

- La tasa de impuesto a la renta es 10%-29.5%, el cual está acorde al régimen MYPE Tributario – RMT
- El pago del impuesto a la renta se realizará en el mes de diciembre a fin de cada periodo de operación.
- Se mantendrá la proporción de categorías de productos vendidos por el Marketplace de manera constante por los 5 años de operación.
- Se mantendrán los tickets promedio de compra por categoría de producto de manera constante por los 5 años de operación.
- Se está considerando una tasa de amortización de activos intangibles del 10% de acuerdo con el Informe N° 050-2015-SUNAT/5D0000.
- Sobre el servicio de delivery que algunos establecimientos podrían ofrecer, MD Store solo intervendría como un agente recaudador de este servicio ya que se devolvería estos montos

a los negocios afiliados, dado eso no se ha contemplado este ingreso y/o salida de dinero dentro de nuestros estados financieros proyectados.

- No se ha contemplado la liquidación de los activos al término del quinto año de operación.

### 9.3. Inversiones

La inversión total requerida para el negocio propuesto es de S/ 788,539, en el cual, el 75% corresponde al capital de trabajo, 20% a activos intangibles y 5% a activos físicos.

**Tabla N° 37: Inversión Inicial**

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Total	%
Inversión en Activo Físico	33,975	9,100	778	43,853	5%
Inversión en Activo Intangible	77,000	78,000		155,000	20%
Capital de trabajo	347,532	242,154		589,687	75%
<b>TOTAL</b>	<b>458,507</b>	<b>329,254</b>	<b>778</b>	<b>788,539</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el resumen de los activos físicos. El detalle de los activos intangibles se presenta en la tabla N° 38 y del capital de trabajo en el anexo N° 39.

**Tabla N° 38: Inversión en Activo Físico**

Año	Tipo	Inversión
1	Activos fijos	29,721
1	Gastos de constitución de la empresa	2,598
1	Derechos y patentes	1,070
1	Permisos municipales	396
2	Activos fijos (mobiliario de oficina)	9,100
3	Activos fijos	778
	<b>Total inversión</b>	<b>43,853</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.4. Flujo Operativo

El flujo operativo comprende los ingresos, egresos y el capital de trabajo.

#### 9.4.1. Ingresos

La principal fuente de ingreso del negocio serán las comisiones que pagaran los negocios afiliados por las transacciones/ventas que realizan a través del Marketplace MD Store durante los cinco primeros años. El detalle de los ingresos por categorías se presenta en el anexo 38.

**Tabla N° 39:** Total ingresos de los 5 primeros años (en S/.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones	647,022	1,733,688	2,963,785	4,365,075	5,531,688
Ingresos por servicios de valor añadido		17,337	29,638	43,651	55,317
Ingresos	647,022	1,751,024	2,993,422	4,408,726	5,587,005
Ingreso + IGV	763,486	2,066,208	3,532,238	5,202,297	6,592,666

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4.2. Egresos

Los egresos del negocio correspondientes se detallarán en la siguiente tabla 40 para los cinco primeros años.

**Tabla N° 40:** Total egresos de los 5 primeros años (en S/.)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de la pasarela de pagos	306,251	820,409	1,290,260	1,760,653	2,231,046
Costos asociados a la plataforma	31,755	32,000	32,151	32,151	32,151
Remuneraciones	691,439	759,212	791,335	791,335	791,335
Marketing	136,424	137,271	145,492	131,763	128,797
Operaciones	63,899	64,187	65,447	66,733	68,044
Sistemas (licencias)	6,941	6,941	6,941	6,941	6,941

Fuente: Elaboración propia

#### 9.5. Financiamiento

El proyecto estará financiado por un monto de S/ 788,539, el cual el 100 % del importe será con aporte de los socios por partes iguales.

## 9.6. Estado de Resultados

En la siguiente tabla 41 se pueden apreciar el Estado de Resultados de la empresa en los 5 primeros años. Se puede observar que se obtienen resultados negativos en el primer y segundo año y a partir del tercer año se obtienen resultados positivos que van creciendo año a año.

**Tabla N° 41:** Estados de resultados de los 5 primeros años (en S/.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por comisiones	647,022	1,733,688	2,963,785	4,365,075	5,531,688
Ingresos por servicios de valor añadido		17,337	29,638	43,651	55,317
Ingresos	647,022	1,751,024	2,993,422	4,408,726	5,587,005
Costo de la pasarela de pagos	306,251	820,409	1,290,260	1,760,653	2,231,046
Costos asociados a la plataforma	31,755	32,000	32,151	32,151	32,151
Amortización de la plataforma	7,700	15,500	15,500	15,500	15,500
Costos de ventas	345,706	867,909	1,337,911	1,808,304	2,278,697
Margen bruto	301,316	883,116	1,655,511	2,600,422	3,308,308
Remuneraciones	691,439	759,212	791,335	791,335	791,335
Marketing	136,424	137,271	145,492	131,763	128,797
Operaciones	63,899	64,187	65,447	66,733	68,044
Depreciación de activos físicos	5,334	7,054	7,210	7,210	7,210
Sistemas (licencias)	6,941	6,941	6,941	6,941	6,941
Gastos de administración y ventas	904,036	974,664	1,016,424	1,003,981	1,002,326
Margen operativo	-602,721	-91,549	639,087	1,596,442	2,305,982
Resultado no operacional	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	-602,721	-91,549	639,087	1,596,442	2,305,982
Impuesto a la renta	0	0	0	456,471	665,786
Utilidad neta	-602,721	-91,549	639,087	1,139,970	1,640,196
<b>EBITDA</b>	<b>-589,687</b>	<b>-68,995</b>	<b>661,797</b>	<b>1,619,151</b>	<b>2,328,692</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9.7. Flujo de Caja

En la Tabla 42 se ha calculado el flujo de caja económico, el cual nos permitirá evaluar el proyecto de negocio.

**Tabla N° 42:** Flujo de caja de los 5 primeros años sin incluir IGV (en S/.)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por comisiones		647,022	1,733,688	2,963,785	4,365,075	5,531,688
Ingresos por servicios de valor añadido			17,337	29,638	43,651	55,317
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>		647,022	1,751,024	2,993,422	4,408,726	5,587,005
<b>EGRESOS</b>						
Costo de la pasarela de pagos		306,251	820,409	1,290,260	1,760,653	2,231,046
Costos asociados a la plataforma		31,755	32,000	32,151	32,151	32,151
Remuneraciones		691,439	759,212	791,335	791,335	791,335
Marketing		136,424	137,271	145,492	131,763	128,797
Operaciones		63,899	64,187	65,447	66,733	68,044
Sistemas (licencias)		6,941	6,941	6,941	6,941	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>		1,236,709	1,820,019	2,331,625	2,789,575	3,258,313
Impuesto a la Renta		-	-	-	456,471	665,786
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO en S/</b>		-589,687	-68,995	661,797	1,162,680	1,662,906
Inversiones en Activo Fijo	33,975	9,100	778			
Inversión en activo intangible	77,000	78,000				
Inversiones en Capital de Trabajo	-347,532	-242,154	-	-	-	589,687
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO en S/</b>	-458,507	-918,941	-69,773	661,797	1,162,680	2,252,592

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se ha calculado el flujo de caja operativo mensual de los 5 años de operación de la empresa. Ver Anexo 39.

### Capital de trabajo

El monto de capital de trabajo requerido para iniciar las operaciones asciende a S/ 730,851 (ver anexo 40). Se ha calculado el capital del trabajo, a partir de la diferencia entre activo corriente (Caja, Cuentas por cobrar, Inventario) y pasivo corriente (deuda a proveedores y trabajadores),

esto con el fin de cubrir los costos y gastos mensuales durante el primer año de operación ante cualquier eventualidad.

En relación al IGV recaudado por el pago de la comisión, éste es parte del análisis de flujo de caja realizado, debido a que el Marketplace realizará la emisión del comprobante de pago recaudando el 18% sobre el monto de la comisión por la compra. La empresa realizará el pago a SUNAT de acuerdo a ley.

A continuación, detallamos el efecto del IGV en el Flujo de Caja Económico:

**Tabla N° 43:** *Flujo de caja de los 5 primeros años (en S/.) con reajuste por IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones en Activo Fijo	33,975	9,100	778	0	0	0
Inversión en activo intangible	77,000	78,000	0	0	0	0
Crédito Fiscal	19,975	15,678	140			
Cobro IGV Anual (Comisiones)		116,464	315,184	538,816	793,571	1,005,661
Crédito Fiscal Operativo anual		98,149	190,945	277,252	359,683	444,056
Posible recuperación crédito fiscal AF		2,637	124,099	261,564	433,887	561,605
Saldo crédito fiscal	19,975	17,338	-106,761	-	-	-
Flujo de IGV	-19,975	2,637	124,099	-106,761	-	-
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO en S/</b>	<b>-478,482</b>	<b>-916,303</b>	<b>54,326</b>	<b>555,036</b>	<b>1,162,680</b>	<b>2,252,592</b>
Caja inicial	788,539	677,565	778	-68,995	592,802	1,755,482
Caja Final	677,565	778	-68,995	592,802	1,755,482	3,418,388
Valor actual de los flujos	-458,507	-765,083	-48,365	381,933	558,655	901,129
VA acumulado	-458,507	-1,223,590	-1,271,954	-890,021	-331,366	569,762

Fuente: Elaboración propia

## 9.8. Evaluación Económica y Financiera

Con las proyecciones anteriores de flujo de caja y estado de resultados se procederá a calcular la viabilidad económica y financiera del negocio propuesto, para esto primero se calculará

una tasa de descuento para aplicar a los flujos de efectivo con el fin de calcular el Valor actual neto, asimismo se calculará la TIR y se pasará a analizar bajo que supuestos se llegaría al punto de equilibrio financiero, finalmente se realizarán análisis de sensibilidad con las variables que tienen mayor probabilidad de cambiar debido a que están más influenciadas por factores externos como comportamientos de consumidor, competencia, etc. Finalmente se terminará esta parte con un análisis de los 3 principales escenarios.

### 9.8.1. Cálculo de la Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento a aplicar para los flujos de efectivo, se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual permite calcular la rentabilidad esperada para los accionistas (Ks). La fórmula empleada es la siguiente:

$$Ks = Rf + \beta_o \left( 1 + \frac{D}{C(1-T)} \right) (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo;  $\beta_o$ : Beta desapalancado; D: Deuda ; C: Capital ; T: Tasa de impuesto; Rm: Rendimiento esperado del mercado ; Rp: Riesgo país

Es importante resaltar que a la fórmula general del Ks la cual es utilizado para mercados desarrollados, se le ha adicionado un factor adicional para poder utilizarla en mercados emergentes como el nuestro y este factor es el riesgo país (Rp)

**Tabla N° 44:** Cálculo de la tasa de descuento

Rf	$\beta_o$	D	C	T	Rm	Rp	Ks
3.50%	0.98	0	100%	29.50%	18.50%	1.91%	20.1%

Fuente: Elaboración propia

Tener en cuenta que el negocio propuesto al estar financiado al 100% por aporte de los accionistas, no se verá en la necesidad de recurrir a deuda, por lo cual se ha utilizado un  $\beta$  desapalancado, este  $\beta$  ha sido obtenido de la última actualización de las tablas de Aswath Damodaran y corresponde a la industria Retail distribución, la cual es la más parecida al Marketplace propuesto.

En cuanto al Riesgo país, es importante resaltar que actualmente es muy volátil debido a la coyuntura nacional e internacional y se ha tomado el publicado por el BCRP a febrero 2023.

En cuanto a la tasa libre de riesgo, se está tomando como proxy la tasa del rendimiento de los bonos americanos a 10 años, la cual es publicada por el BCRP y está actualizada a marzo 2023

Finalmente, para el rendimiento esperado del mercado se está tomando el promedio del rendimiento del S&P 500 de los últimos 4 años sin tomar en cuenta el crash del 2022 (Fuerte caída en los mercados debido al incremento de las tasas realizadas por la FED, medida implementada para controlar la inflación).

### 9.8.2. Evaluación Económica y Financiera

A partir del Flujo de caja calculado en el punto anterior se va a realizar la evaluación económica y financiera, cabe resaltar que el negocio al no tener deuda debido a que toda la inversión será aportada por los accionistas, el flujo económico sería igual al flujo financiero.

**Tabla N° 45: Flujo de caja económico**

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA ECONOMICO en S/	-458,507	-918,941	-69,773	661,797	1,162,680	2,252,592

Fuente: Elaboración propia

Del flujo de la tabla 45 se calculará el valor actual neto con una tasa de descuento de 20.1%, esto nos permitirá evaluar si el proyecto es viable o no ya que pasaremos todos los flujos al valor

presente tomando en cuenta la rentabilidad esperada. El VAN económico del proyecto es de S/ 576,391, valor mayor que cero, lo cual nos indica que es rentable para los accionistas.

Asimismo, se calculó la TIR económica, la cual nos da un rendimiento de la inversión de 33.38%, valor superior a la tasa de descuento (20.1%) por lo cual el proyecto genera un rendimiento superior al esperado por los accionistas.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión es de 4.37 años, el cual es un tiempo razonable para el tamaño de la inversión.

En conclusión, el proyecto es viable de acuerdo a los resultados anteriores, por lo que es recomendable su inversión.

### ***9.8.3. Análisis de Punto de Equilibrio Financiero***

Para el análisis del punto de equilibrio se han tomado 4 variables que son críticas para el negocio y que se encuentran afectadas por externalidades o cambios en la estrategia de la empresa, estas variables son: la comisión de la pasarela de pagos, la cual puede ser cambiada por el proveedor, el ticket promedio de compra, el cual está afectado por los hábitos del consumidor y la situación económica, la comisión a cobrar a los negocios afiliados, el cual puede ser cambiado por la empresa de acuerdo a su estrategia comercial y la participación de mercado, la cual se mueve por el ingreso de propuestas similares a la nuestra así como el crecimiento de clientes.

Las variables anteriores serán modificadas y se calculará cuál es nivel de variación que hace que el VAN sea cero, punto de equilibrio financiero que no representa ganancia ni pérdida para el accionista.

**Tabla N° 46: Análisis del punto de equilibrio**

Criterio evaluado	Valor esperado	Valor Critico	VAN
Participación de mercado	1.00%	-15.20%	0
Ticket promedio de compra por categoría	S/ 71.37	-12.74%	0
Comisión de venta	11.75%	-8.71%	0
Comisión de pasarela pagos	3.45%	27.56%	0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 se están colocando como valor esperado al valor promedio del primer año, ya que se ha definido que variables como la participación de mercado, el ticket promedio y la comisión de venta variarán año a año, los valores críticos y valores esperados solo corresponden al primer año de operación, sin embargo, la variación calculada (aumento y disminución) si debe ser aplicada en todos los periodos de manera constante.

#### **9.8.4. Análisis de Sensibilidad Univariado**

Las variables críticas que se han considerado en el análisis de sensibilidad son cuatro: Comisión de venta, participación de mercado, ticket promedio de compra y comisión de la pasarela de pagos. El presente Marketplace presenta 4 categorías de productos de venta (cuidado personal, abarrotes, limpieza del hogar y suplementos alimenticios), por lo que, para el ticket promedio de compra, se refiere al promedio de compra de las 4 categorías. En el caso de la comisión de venta, se refiere al ingreso que percibe Marketplace, el cual es calculado como un % de la venta de un producto dependiendo la categoría a la que pertenezca.

A continuación, se realizará el análisis de sensibilidad univariado de la comisión de ventas:

**Tabla N° 47:** *Análisis de sensibilidad de comisión de venta*

Análisis de sensibilidad una variable			
	Variación %	VAN	TIR
Comisión de venta	-10.00%	-85,155	18.10%
	-8.00%	47,154	21.22%
	-6.00%	179,464	24.30%
	-4.00%	311,773	27.35%
	-2.00%	444,082	30.37%
	0.00%	576,391	33.38%
	2.00%	708,701	36.36%
	4.00%	841,010	39.33%
	6.00%	973,319	42.28%
	8.00%	1,105,628	45.21%
10.00%	1,237,938	48.13%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 de análisis de punto de equilibrio, se observa que si la comisión de venta se reduce en 8.71% el VAN es 0. Esto significa que el negocio puede soportar una reducción de la comisión de venta máxima de 8.71%, para valores superiores al indicado, de acuerdo a la tabla 47, al presentar un  $VAN < 0$ , el negocio no es rentable.

A continuación, se realizará el análisis de sensibilidad univariado del ticket promedio de compra:

**Tabla N° 48:** *Análisis de sensibilidad de ticket promedio de compra*

Análisis de sensibilidad una variable			
	Variación %	VAN	TIR
Ticket promedio de compra	-14.00%	-56,978	18.76%
	-11.2%	69,696	21.75%
	-8.4%	196,370	24.70%
	-5.6%	323,043	27.62%
	-2.8%	449,717	30.51%
	0.0%	576,391	33.38%
	2.8%	703,065	36.22%
	5.6%	829,739	39.04%
	8.4%	956,413	41.84%
	11.2%	1,083,087	44.63%
14.0%	1,209,761	47.39%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 de análisis de punto de equilibrio, se observa que si el ticket promedio de compra se reduce en 12.74% el VAN es 0. Esto significa que el negocio puede soportar una reducción de la comisión de venta máxima de 12.74%, para valores superiores al indicado, de acuerdo a la tabla 48, al presentar un  $VAN < 0$ , el negocio no es rentable.

A continuación, Se realizará el análisis de sensibilidad univariado de la comisión de pasarela de pagos:

**Tabla N° 49:** *Análisis de sensibilidad de comisión de pasarela de pagos*

	Análisis de sensibilidad una variable		
	Variación %	VAN	TIR
Pasarela de pagos	-28.00%	1,161,982	46.69%
	-22.40%	1,044,864	44.03%
	-16.80%	927,746	41.38%
	-11.20%	810,627	38.72%
	-5.60%	693,509	36.05%
	0.00%	576,391	33.38%
	5.60%	459,273	30.70%
	11.20%	342,155	28.01%
	16.80%	225,037	25.32%
	22.40%	107,919	22.61%
	28.00%	-9,199	19.90%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 de análisis de punto de equilibrio, se observa que si la comisión de pasarela de pago se aumenta en 27.56% el VAN es 0. Esto significa que el negocio puede soportar un aumento de la comisión de venta máximo de 27.56%, para valores superiores al indicado, de acuerdo a la tabla 49, al presentar un  $VAN < 0$ , el negocio no es rentable.

A continuación, se realizará el análisis de sensibilidad univariado de la participación de mercado del negocio:

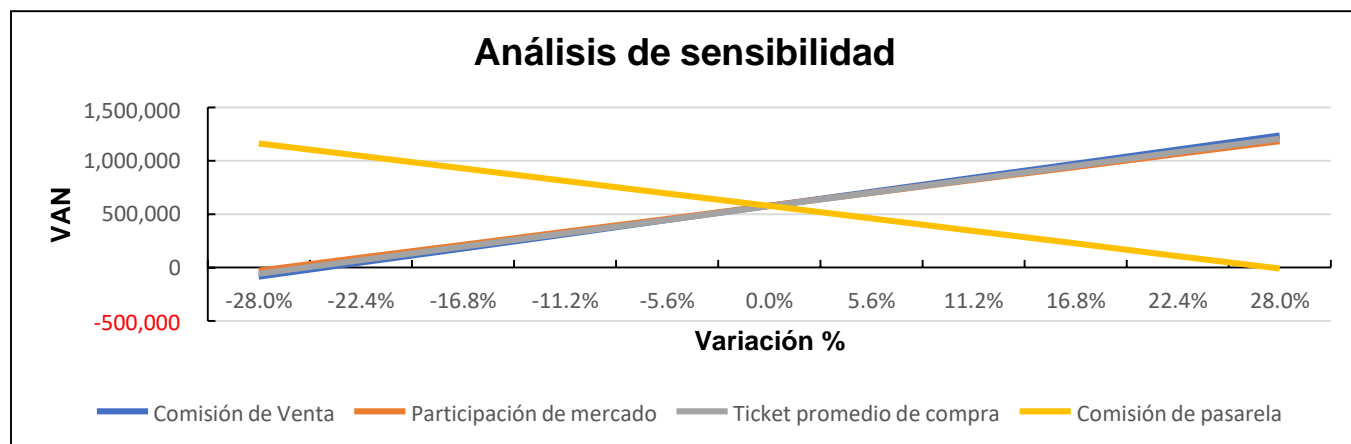
**Tabla N° 50: Análisis de sensibilidad de participación de mercado**

		Análisis de sensibilidad una variable		
		Variación %	VAN	TIR
Participación De mercado		-16.00%	-30,370	19.39%
		-12.80%	90,982	22.25%
		-9.60%	212,334	25.08%
		-6.40%	333,687	27.87%
		-3.20%	455,039	30.64%
		0.00%	576,391	33.38%
		3.20%	697,744	36.09%
		6.40%	819,096	38.79%
		9.60%	940,448	41.46%
		12.80%	1,061,800	44.11%
		16.00%	1,183,153	46.75%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 de análisis de punto de equilibrio, se observa que si la participación de mercado se reduce en 15.20% el VAN es 0. Esto significa que el negocio puede tolerar una reducción de participación de mercado máxima de 15.20%, para valores superiores al indicado, de acuerdo a la tabla 50, al presentar un VAN<0, el negocio no es rentable.

**Gráfico N° 17: Análisis de sensibilidad**



Fuente: Elaboración propia

En base a la evaluación del punto de equilibrio, se concluye que las variables de riesgos más sensibles son la comisión de venta con un valor crítico de 10.73% (variación de -8.71%) y el ticket promedio de compra un valor crítico de S/.62.28 (variación de -12.74%) y la comisión La variable menos sensible es la comisión de pasarela de pagos con un valor crítico de 4.40% (variación de + 27.56%).

### 9.8.5. Análisis de Sensibilidad Bivariado

Se ha procedido a realizar un análisis bivariado de la participación de mercado vs la comisión de venta, con el objetivo de poder determinar el impacto de una variable sobre la otra, teniendo como premisa que, si bien el negocio no puede controlar la participación de mercado, si puede establecer los niveles de comisiones que se cobrarán a los negocios por las 4 categorías de productos que se venderán en el Marketplace. En la siguiente tabla 51 se muestran los niveles de variación de cada variable que determina un VAN positivo o negativo para el proyecto.

**Tabla N° 51: Análisis bivariado**

Análisis de sensibilidad bivariado														
% Comisión de venta														
	-10%	-8%	-7%	-5%	-3%	-2%	0%	2%	3%	5%	7%	8%	10%	
% Participación de mercado	-18%	-648,683	-558,634	-468,584	-378,534	-288,485	-198,435	-108,385	-18,336	71,714	161,764	251,813	341,863	431,913
	-15%	-554,762	-461,418	-368,074	-274,729	-181,385	-88,041	5,303	98,647	191,991	285,336	378,680	472,024	565,368
	-12%	-460,841	-364,202	-267,563	-170,925	-74,286	22,353	118,992	215,630	312,269	408,908	505,546	602,185	698,824
	-9%	-366,919	-266,986	-167,053	-67,120	32,814	132,747	232,680	332,613	432,546	532,479	632,413	732,346	832,279
	-6%	-272,998	-169,770	-66,542	36,685	139,913	243,141	346,368	449,596	552,824	656,051	759,279	862,507	965,734
	-3%	-179,076	-72,554	33,968	140,490	247,012	353,535	460,057	566,579	673,101	779,623	886,145	992,668	1,099,190
	0%	-85,155	24,662	134,478	244,295	354,112	463,928	573,745	683,562	793,378	903,195	1,013,012	1,122,829	1,232,645
	3%	8,766	121,878	234,989	348,100	461,211	574,322	687,434	800,545	913,656	1,026,767	1,139,878	1,252,989	1,366,101
	6%	102,688	219,093	335,499	451,905	568,311	684,716	801,122	917,528	1,033,933	1,150,339	1,266,745	1,383,150	1,499,556
	9%	196,609	316,309	436,010	555,710	675,410	795,110	914,810	1,034,510	1,154,211	1,273,911	1,393,611	1,513,311	1,633,011
	12%	290,531	413,525	536,520	659,515	782,509	905,504	1,028,499	1,151,493	1,274,488	1,397,483	1,520,477	1,643,472	1,766,467
	15%	384,452	510,741	637,030	763,320	889,609	1,015,898	1,142,187	1,268,476	1,394,765	1,521,055	1,647,344	1,773,633	1,899,922
18%	478,373	607,957	737,541	867,124	996,708	1,126,292	1,255,875	1,385,459	1,515,043	1,644,627	1,774,210	1,903,794	2,033,378	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que el negocio no es viable para la zona rosada de la tabla anterior, en donde básicamente existe una caída en la comisión de ventas, y en forma conjunta una disminución en la participación de mercado. Asimismo, en las zonas verdes el negocio es viable, ya que presenta un VAN>0.

#### 9.8.6. Análisis de Escenarios (Optimista, Pesimista y Moderado)

Se ha procedido a realizar un análisis de escenarios optimista, esperado y pesimista, a través de la fluctuación de las 4 variables de riesgos: Comisión de venta, participación de mercado, ticket promedio de compra y comisión de la pasarela de pagos. Para ello se ha considerado como porcentaje de variación para las 4 variables: -10%, 0% y 10% para el escenario pesimista, esperado y optimista respectivamente. En la siguiente tabla 52 se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla N° 52: Análisis de escenarios**

Variables afectadas por los escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
	90%	100%	110%
Comisión de pasarela pagos	3.80%	3.45%	3.11%
Ticket promedio de compra	S/ 64.24	S/ 71.37	S/ 78.51
Comisión promedio de venta	10.58%	11.75%	12.93%
Participación de mercado	0.7%	0.77%	0.84%

Resultados obtenidos en los escenarios			
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	-915,256	576,391	2,506,794
TIR	-2.54%	33.38%	75.53%

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que, en los escenarios esperado y optimista, el negocio es viable económicamente, sin embargo, en el escenario pesimista no es viable, ya que presenta un VAN de S/. – 915,256.

## 9.9. Conclusiones del Capítulo

El presente Plan de Negocios tuvo como principal objetivo determinar la viabilidad económica del Marketplace MD Store, luego de la evaluación económica y financiera, se concluye que el negocio es viable ya que los valores lo avalan, el VAN tiene un valor de S/ 576 391, mayor a cero y una TIR de 33.38%, superior a la rentabilidad esperada por los accionistas la cual es de 20.1%.

Este proyecto requiere de una inversión de S/. 788,539 el cual se financiará al 100% con aporte de los socios, donde el 75% corresponde al capital de trabajo, 20% a activos intangibles y 5% a activos físicos.

El capital de trabajo ha sido calculado mediante el método del flujo de efectivo, el mismo que asciende a una inversión de S/ 589 687, el cual nos permitirá cubrir los costos y gastos del proyecto en el primer año ante cualquier eventualidad.

Es importante tener en cuenta que esta propuesta es viable con los supuestos y consideraciones explicadas al inicio de este capítulo, por lo que en un escenario distinto se recomienda volver a realizar la evaluación económica y financiera del proyecto.

De acuerdo a nuestro análisis, la propuesta de negocio seguiría siendo rentable aun cuando los factores críticos se reduzcan en un 15.20% en Participación de mercado, 8.71% en comisión de Marketplace y 12.74% en el ticket promedio. Asimismo, el negocio soporta un incremento máximo de 24.92% en la comisión de la pasarela de pagos.

Con respecto al análisis de sensibilidad, se han considerado 4 variables críticas: participación de mercado, ticket promedio de compra, comisión de venta y comisión de pasarela de pagos (mismas variables que para el análisis del punto de equilibrio), siendo las variables más

sensibles a cambios: el ticket de compra (variación de 12.74% llega al punto de equilibrio) y la comisión de ventas (Variación de 8.71% llega al punto de equilibrio).

Finalmente se realizó un análisis de 3 escenarios: optimista, esperado y pesimista, a través de la fluctuación de un +/-10% a las 4 variables de riesgos mencionadas anteriormente, concluyendo que para los escenarios esperado y optimista el negocio es económicamente rentable ( $VAN > 0$ ), sin embargo, en el escenario pesimista no es viable ( $VAN < 0$ ).

## CAPÍTULO X: CONCLUSIONES

Se elaboró el análisis de factibilidad del plan de negocio para implementar un marketplace llamado MD Store, el cual comercializará productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en Lima Metropolitana, con precios bajos y promociones a través de una plataforma digital innovadora, fácil y segura, del análisis realizado se concluye que es viable a nivel comercial, técnico y financiero, por otro lado este negocio es rentable ya que sus indicadores financieros son favorables para el negocio y sus accionistas, se tiene un VAN de S/.576,391, una TIR de 33.38% y un Payback de 4.37 años.

MD Store participa en un mercado donde el consumidor está más consciente de los gastos que realiza y busca ahorros en los productos que adquiere, asimismo ya está acostumbrado a realizar las compras de manera online y tiene mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente, por lo que la propuesta de MD Store cae de manera precisa para aliviar los problemas de los clientes tanto consumidores finales como negocios afiliados.

De los análisis cualitativo y cuantitativo realizados se desprenden 4 principales factores críticos de éxito que MD Store debe tomar en cuenta para el desarrollo de su negocio, estos son el ofrecer descuentos y promociones importantes, la plataforma debe funcionar de manera óptima, especial cuidado en brindar una excelente experiencia del cliente y la actualización permanente de inventarios por parte de los negocios afiliados.

Los análisis cuantitativo y cualitativo respaldan la idea de negocio, ya que en ambos casos se muestra una aceptación mayor al 90% por adquirir productos en la plataforma, siendo el atributo más valorado el poder comprar productos de uso cotidiano con descuento importantes.

En base al desarrollo de los principales lineamientos estratégicos como la misión y visión de la empresa, así como la identificación de amenazas externas, fortalezas y debilidades internas,

se establecieron objetivos a largo plazo, y en base a estos inputs se han definido 2 estrategias, las cuales son viables y se deben priorizar para su implementación: Estrategia de diferenciación de plataforma digital única, la cual sea rápida, segura y brinde una experiencia única a los usuarios, y una estrategia de marketing agresivo, en donde se desarrollarán una serie de iniciativas como por ejemplo inversión en SEO y SEM y uso de influencers para que la marca sea más conocida.

La estrategia de marketing está enfocada principalmente en el posicionamiento de la marca, y las acciones definidas están diferenciadas para cada tipo de cliente, negocios afiliados y consumidores, debido a que cada uno de estos presenta características y requerimientos diferentes. Asimismo, la empresa priorizará las acciones que permitirán brindar una adecuada experiencia a los clientes durante todo su recorrido, antes, durante y posterior a la compra en la plataforma.

El modelo de generación de ingresos más adecuado para MD Store de acuerdo al análisis del entorno y entrevistas a expertos, es el de comisiones porcentuales por categoría de producto aplicados a los montos transados, es así como desarrollamos un modelo para las 4 principales categorías con comisiones diferenciadas que se van ajustando a lo largo del horizonte de 5 años.

El plan de operaciones y tecnología desarrolla un Marketplace innovador y de fácil uso, el cual permita a los socios afiliados y a nuestros clientes una experiencia interactiva, satisfactoria y principalmente segura.

Con respecto al aspecto tecnológico, se ha seleccionado como software para el marketplace la solución SaaS, ya que es la que más se ajusta al modelo de negocio, al proporcionar una solución tecnológica, la cual no requiere contratar capital humano interno para el desarrollo, actualizaciones y mantenimiento de esta. Asimismo, para su implementación se requiere menor tiempo e inversión que otras opciones. Asimismo, se contratará el servicio de cloud computing, esta tecnología permitirá contar con acceso remoto a software, almacenamiento de datos y procesamiento de datos

de la plataforma a través del internet. Con respecto al servicio de pasarela de pago, el negocio utilizará Niubiz, el cual permitirá el procesamiento de pagos de tarjetas de las 4 principales marcas: Mastercard, Visa, American Express y Diners. En el aspecto de seguridad, el Marketplace contará con certificados SSL, lo cual permitirá a los usuarios navegar y realizar compras seguras en la plataforma digital.

La estructura organizacional funcional para el plan de negocio es adecuada con 19 empleados en planilla para el segundo año, el organigrama cuenta con una estructura horizontal que permitirá una comunicación fluida y ágil, además de una rápida toma de decisiones.

Para el análisis de sensibilidad se tomaron los siguientes factores de riesgo: porcentaje de ticket promedio, comisión de la pasarela de pagos, comisión cobrada a los Sellers y crecimiento de ventas en base a la participación de mercado, de los cuales los que muestran mayor impacto frente a una menor variación son la comisión por ventas con un valor de cambio de  $-8.71\%$  y ticket promedio de compra con un valor de cambio de  $-12.74\%$ .

Al evaluar los 3 escenarios del plan de negocio: optimista, esperado y pesimista se concluye que la propuesta es viable económicamente en los escenarios optimista y esperado.

## **CAPÍTULO XI: RECOMENDACIONES**

Se recomienda que a futuro se realicen las encuestas mediante estudios probabilísticos para que se pueda extrapolar los resultados que se han obtenido de la muestra a toda la población, teniendo en cuenta que una limitante en el presente estudio es que se ha realizado el análisis de la muestra en base a estudios no probabilísticos (p.e se autoseleccionaron a los encuestados).

Asimismo, es sumamente importante medir de manera periódica la satisfacción del cliente con el objetivo de tomar acciones preventivas y correctivas para brindar una adecuada experiencia al cliente para retenerlos y fidelizarlos.

La carga laboral debería ser medida de manera permanente ya que se podrían requerir más personas por el aumento de operaciones del negocio o se lograr eficiencias por automatizaciones, asimismo esto influiría en los gastos operativos (oficina, servicios, etc.)

El negocio propuesto es rentable teniendo en cuenta los supuestos y proyecciones macroeconómicas, por lo tanto, se recomienda que de existir algún cambio en el mercado y tendencias que hagan variar los supuestos, se debe realizar nuevamente el análisis de rentabilidad.

Se recomienda empezar la difusión del Marketplace en los distritos de Lima Moderna y a medida que vaya creciendo ir a los demás distritos de Lima Metropolitana

Las 4 variables de riesgo identificadas: comisión de ventas, participación de mercado, comisión de la pasarela de pagos y ticket promedio de compra son altamente sensibles, por lo que se recomienda estar monitoreando las variaciones ya que reducciones mayores a un 10% harían que el negocio no sea rentable.

Se recomienda revisar y analizar cómo se mueve el mercado sobre todo empresas similares, de tal forma de poder implementar mejores prácticas o aprender de los errores de estas compañías.

Se recomienda que una vez que el negocio este consolidado, se busque nuevas alternativas de generación de ingresos como suscripciones mensuales o anuales, asimismo planes de acuerdo a la categoría de los clientes con el fin de atender y cubrir las diversas necesidades.

Se recomienda evaluar constantemente a los proveedores especialmente los de tecnología, asimismo contar con un proveedor adicional de tal forma que pueda ser ayuda en casos contingentes como algún incidente de interrupción del servicio o cuando el proveedor principal no esté disponible.

La medición de la satisfacción del cliente debe ser una práctica permanente en la empresa de tal forma que se pueda tener los insights de los consumidores finales y poder aplicar medidas correctivas y/o preventivas.

Finalmente, al ser considerado el Marketplace una plataforma digital se debe buscar permanentemente contar con la tecnología más actual que permita ofrecerles soluciones innovadoras a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza Fermini L. (2019) Como elaborar una tesis de grado. Lima, Perú: ESAN ediciones
- Banco Central de Reserva del Perú. (20 de Marzo del 2023). Diferencial del rendimiento del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) – Perú. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- Berrocal J. (2020, agosto 10) ¿Cuáles son las normas que regulan el ecommerce o comercio electrónico? Recuperado de: <https://linkeatuabogado.com/cuales-son-las-normas-que-regulan-el-ecommerce-o-comercio-electronico/>
- Bohlander, G., Morris, S. y Snell S. (2018) Administración de Recursos humanos. México D.F.: Cengage Learning
- Bsale (26 de Febrero del 2023) Como crear una empresa en el Perú. Recuperado de: <https://www.bsale.com.pe/article/como-crear-una-empresa-en-peru>
- Cámara de Negocios del Perú (26 de Febrero del 2023) Constitución de empresas. Recuperado de: <https://camaranegocios.org.pe/constitucion-de-empresas>
- CAPECE. Reporte Oficial de la industria de ecommerce en Perú (2021). Recuperado de: <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020). Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020) Las micro y pequeñas empresas en el Perú, Resultados en 2019. Recuperado de:

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

Concha, M. y Lladó J. (2012). ¿Cuál es el retorno mínimo exigido por invertir en una entidad financiera peruana? Revista Moneda. Banco Central de Reserva del Perú, 151, p.19-22.

Congreso de la República (1997) Ley Nro 26887. Ley General de Sociedades. Publicado en Diario Oficial El Peruano el 20 de Noviembre de 1997. Lima.

Congreso de la República (2011) Ley Nro 29733. Ley de protección de datos personales. Publicado en Diario Oficial El Peruano el 3 de Julio de 2011. Lima.

Corporación Peru Contable Tributaria (10 de Febrero del 2021). ¿Cuáles son las tasas de depreciación aceptadas por la SUNAT?.

<https://www.perucontable.com/tributaria/cuales-son-las-tasas-de-depreciacion-aceptadas-por-la-sunat/>

CPI Research (2022). Perú población 2022. Recuperado de:

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

David, F. y David, F. Conceptos de administración estratégica. Guadalajara. Mexico: Pearson

Diario Oficial El Peruano (24 de diciembre del 2022). Valor de la Unidad Impositiva Tributaria

durante el año 2023. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-ano-2023-decreto-supremo-n-309-2022-ef-2137588-1/>

Diario Oficial El Peruano (11 de mayo del 2023). Ley que promueve la reducción y prevención de pérdidas y desperdicios de alimentos.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-la-reduccion-y-prevencion-de-perdidas-y-des-ley-n-30988-1791312-3/>

El presidente de la República (2020) Reglamento de ley Nro 30877 Ley General de Bodegueros.

Publicado en Diario Oficial El Peruano el 14 de Mayo de 2020. Lima.

Emprender SUNAT (23 de Marzo del 2023). Regímenes Tributarios.

<https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimenes-tributarios>

Escuela de Negocios Stern de la universidad de Nueva York. (18 de Marzo del 2023). Betas by Sector (US).

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Gestiopolis. El proceso de inducción del personal. Qué es, etapas y beneficios. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Gomez, Julian (2019). Marketplace Tecnología: Cómo elegir un software para su Marketplace.

Recuperado de <https://es.shoperly.com/insights/marketplace-technology-solutions>

Impuesto Perú (20 de Marzo del 2023). Amortización de intangibles tecnológicos de duración

limitada auto desarrollados. <https://impuesto.pe/amortizacion-de-intangibles-tecnologicos-de-duracion-limitada-autodesarrollados%E2%80%8B/>

Ipsos (2020). Perfil de los peruanos conectados. Recuperado de:

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/perfil\\_de\\_los\\_peruanos\\_conectados\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/perfil_de_los_peruanos_conectados_0.pdf)

Ipsos (2021). Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021. Recuperado de:

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>

Ipsos (2022). Compras por internet 2022. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2022>

<https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2022>

Ipsos (2022). Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana. Recuperado de:

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>

Kaspersky. Que es un certificado SSL: definición y explicación. Recuperado de

<https://latam.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-a-ssl-certificate>

La Cámara (2022) Advierten que proyecto de ley perjudicará al comercio electrónico en el Perú.

La Cámara, revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de:

<https://lacamara.pe/advierten-que-proyecto-de-ley-perjudicara-al-comercio-electronico-en-el-peru/>

Lauciute, M. (2019). 8 consejos para mejorar la seguridad en tu tienda Online. Recuperado de

<https://marketing4ecommerce.mx/8-consejos-para-mejorar-la-seguridad-en-tu-tienda-online/>

Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. Lima, Perú:

Cengage Learning

Osterwalder A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio: un manual para

visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, España: Deusto

Passport Euromonitor (2022). Tiendas de conveniencia en Perú. Recuperado de: [https://www-](https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab)

[portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab](https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab)

Passport Euromonitor. Direct selling in Perú (2022). Recuperado de: [https://www-portal-](https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab)

[euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab](https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab)

Paul, F (2021, marzo 15) Las impactantes cifras que deja el desperdicio de comida en el mundo

(y cuáles son sus matrices efectos). BBC News Mundo. Recuperado de:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-56322961>

Plataforma digital única del Estado Peruano (2022) Régimenes tributarios. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En Ser Competitivo (pág. 31). Barcelona: Deusto.

Roberto Carro, Gestión de Stock (2013). Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion\\_stock.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion_stock.pdf)

Saavedra, A (2016). Análisis y diseño de un sistema de e-commerce para la gestión de ventas: Caso Empresa World of cakes. Recuperado de [https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2740/ING\\_571.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2740/ING_571.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salas, G (2021). Análisis estratégico para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos para limpieza y desinfección de superficies del hogar para los NSE C y D en Lima Metropolitana”. Recuperado de: [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18102/SALAS\\_CARRERA\\_GONZALO\\_%20AN%C3%81LISIS\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_IMPLANTACION\\_DE\\_UNA\\_EMPRESA\\_Dedicada\\_a\\_la\\_produccion\\_y\\_comercializacion\\_de\\_productos\\_para\\_limpieza\\_y\\_desinfeccion\\_de\\_superficies\\_del\\_hogar\\_para\\_los\\_NSE\\_C\\_y\\_D\\_en\\_Lima\\_Metropolitana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18102/SALAS_CARRERA_GONZALO_%20AN%C3%81LISIS_ESTRAT%C3%89GICO_IMPLANTACION_DE_UNA_EMPRESA_Dedicada_a_la_produccion_y_comercializacion_de_productos_para_limpieza_y_desinfeccion_de_superficies_del_hogar_para_los_NSE_C_y_D_en_Lima_Metropolitana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

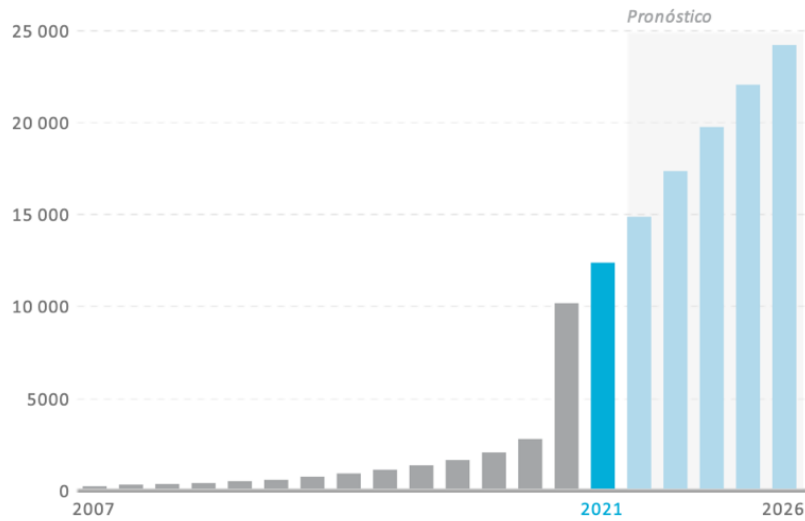
Scidevnet (2021). Impactante desperdicio de alimentos en Perú – América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.scidev.net/america-latina/news/impactante-desperdicio-de-alimentos-en-peru/>

Scielo Perú (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-09592021000100007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592021000100007)

United Nations Environment Programme. (2021). Food Waste Index Report 2021. Recuperado de <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/35280>

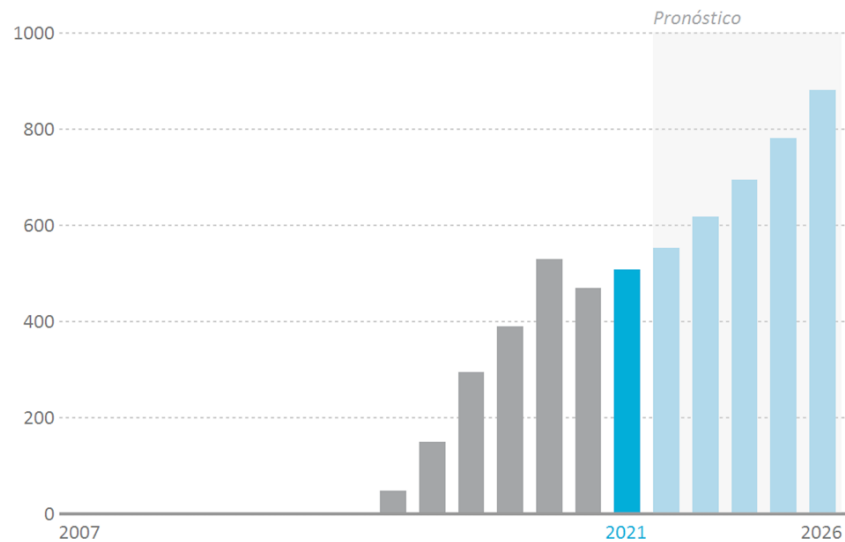
## ANEXOS

### Anexo 1: Ventas de comercio electrónico (bienes) (2007-2026)



Fuente: E-COMMERCE (GOODS) IN PERU (Passport).

### Anexo 2: Ventas de tiendas de conveniencia (2007-2026)



Fuente: CONVENIENCE STORES IN PERU (Passport).

### Anexo 3: Guía de entrevistas a consumidores finales

Nombres completos:

Género:

-----

#### Presentación

Hola, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

#### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?
2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?
3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?
4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?
5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.
7. ¿Qué plataformas digitales usa?
8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?
10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?
12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc.)? ¿Por qué?
13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?
14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?
15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del

mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

#### **Anexo 4: Guía de entrevistas para Negocios**

Nombres completos:

Nombre del Negocio:

Ubicación del Negocio:

Género:

-----  
Presentación

Hola, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?
2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?
4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?
5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?  
¿Porqué? Indicar motivos
8. ¿Qué plataformas web usa?
9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?
10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape, Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?
12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

#### Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?
14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?
15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?
17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma
18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?
19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?
20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web
21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus productos a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?
22. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

## **Anexo 5: Transcripción de la entrevista a consumidores finales**

### Entrevista 1:

Nombres completos: Fritz Junior Lázaro Lara

Género: Masculino

---

#### Presentación

Hola Fritz, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

#### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Tengo 30 años y actualmente vivo en Salamanca

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc.)?

Vivo con mi pareja y su familia, asimismo mismo la que realiza las compras de consumo masivo es mi pareja.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Las compras se realizan en forma semanal.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Utilizo los canales virtuales, para realizar las compras.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Carnes, Huevo, leche y menestras

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Claro que utilizo los medios de plataforma digitales, para agilizar todo tipo de compras

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Utilizo plataformas digitales como Rappi y Fazil.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape, Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Izipay, Yape y Plin.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Un poco de lentitud al momento de generar la compra de los productos

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

ningún problema.

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Claro siempre busco ofertas para disminuir gastos innecesarios

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc.)? ¿Por qué?

Utilizo Rappi y Fazil, puesto que cuentan con todo lo que necesito.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Los descuentos me llegan a mi correo, como publicidad de ahorro.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Cada experiencia es única, dependiendo de la personalidad de cada responsable

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Aún no he podido medirlo

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Sería interesante, sin embargo, tendría que conocer más de la plataforma, es decir lo bueno y lo malo.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Claro que me gustaría, sería una oportunidad única

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Claro que recomendaría porque es importante conocer nuevas plataformas,

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Por el momento no podría brindar recomendaciones.

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	

Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 2:

Nombres completos: Hugo Dam Ramírez Zavaleta

Género: Masculino



Presentación

Hola Hugo, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Cuento con 30 años y actualmente vivo en San Juan de Miraflores

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Vivo con mi esposa e hija y respecto a las compras de consumo masivo, lo realizo en conjunto con mi esposa, para realizar una mejor elección.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Cada Fin de Semana.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Lo realizo por Rappi o por el aplicativo Fazil, dependiendo a mi necesidad.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Pollo, Carne, leches y huevo.

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Claro que utilizo plataformas digitales, ya que el uso de tecnología me facilita las compras y me pude brindar mejores ofertas.

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Utilizo plataformas digitales como Rappi y Fazil.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Utilizo Izipay, Yape y Plin.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

En realidad no tengo problemas al momento de realizar mis compras.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

No se me presenta ningún problema.

Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Claro que suelo comprar productos en descuento, ya que me ayuda a disminuir gastos y poder ahorrar algo más.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Utilizo los canales digitales como Rappi y Fazil, respecto a Sugo no lo conozco.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Todos los descuentos me entero mediante la App de Rappi y Fazil.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

La experiencia de compra varía dependiendo el lugar

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

En realidad, el ahorro es significativo

Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida,

eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Claro que me interesa, tendría que probarlo y saber más de esta plataforma

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Claro que me gustaría, para enterarme las ofertas de los productos

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Claro que recomendaría su plataforma web, ya que es innovadora a las del mercado.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Una recomendación, que brinden una explicación más detallada de esta plataforma web.

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 3:

Nombres completos: Katherine Arias Belves

Género: Femenino



Presentación

Hola Katherine, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Tengo 30 años y actualmente vivo en San Miguel

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Vivo con mi pareja y mi familia, asimismo mismo la que realiza las compras de consumo masivo somos los dos.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Las compras lo realizamos en forma semanal.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Utilizo todos los canales virtuales, para realizar las compras.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Pollo, Embutido, Gaseosas y frutas

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Utilizamos todos los medios de plataforma digitales, a fin de agilizar las compras

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Utilizamos plataformas digitales como Rappi y Fazil.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Claro, utilizamos Izipay, Yape y Plin.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Demoras al momento de realizar las compras, así como las entregas de los productos

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

No cuento con más problemas

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Buscamos las ofertas actuales en todos los productos, con la finalidad de disminuir gastos

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Utilizamos Rappi y Fazil, ya que tienes variedad de productos y son entregados en forma rápida.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Nos enteramos desde nuestros correos

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Las Experiencias son variables, ya que depende mucho de los momentos

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Es un ahorro considerable

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Suena interesante, sería bueno probarlo.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Siempre es bueno saber los descuentos actuales

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Claro que lo recomendaríamos, puesto que es una plataforma innovadora

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Por el momento no podría brindar recomendaciones, ya que no lo conozco a la perfección.

## Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 4:

Nombres completos: Gabriel Neyra Montoya

Género: Masculino

---

Presentación

Hola Gabriel, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

## Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

22 años, en Surco

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Mis padres.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Semanalmente

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Van directamente al supermercado porque se les hace más útil ir y elegir los productos.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Alimentación y útiles de aseo

## Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

No, debido a que mis padres desconocen del uso de plataformas digitales para productos de consumo masivo.

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Rappi, Pedidos Ya, etc

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Yape, debido a que es muy práctico y rápido.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Problemas en la entrega, productos aplastados, etc.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

Demoras en la entrega.

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Sí, debido a que aprovecho la baja de precios.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (p.e bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Canales digitales, o minimarkets.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Por publicidad en notificaciones. Le llegan notificaciones de Pedidos Ya, Wong y de una app llamada Jokr.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Normalmente se pierde mucho tiempo útil en transportarse hacia la tienda física.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Cuando sacan buenas promociones, se logra un ahorro significativo.

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Sí, debido a que me parece una idea innovadora y práctica.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Sí.

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Sí, debido a que es una idea innovadora y ahorrativa.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Tener una estrategia de distribución en la última milla, para poder tener un tiempo de entrega eficiente de los productos. Esta parte esta referida a brindar una buena experiencia al cliente en el proceso de distribución de productos en términos de tiempos de entrega, conservación de productos, etc.

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	30
Suplementos alimenticios	200

#### Entrevista 5:

Nombres completos: Nicolás Patricio de la Guarda Cárdenas

Género: Masculino

---

## Presentación

Hola Nicolás, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

## Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Tengo 24 años y vivo por el Pentagonito en el distrito de San Borja.

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Con mis tíos y ellos suelen realizar las compras de consumo masivo en mi hogar.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Las realizan cada 3 semanas – 1 mes.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Compras directamente del supermercado, ya que consigues todo lo que necesitas y más rápido.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Carnes, pollos, abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, bebidas, etc.

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Sí en pandemia lo utilizamos mucho debido a que no tenías que salir de tu casa para comprar pero sí tomaba más tiempo en recibir las compras.

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Página Web y App Móvil.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Pago directo vía tarjeta al momento de realizar las compras.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

El problema en las plataformas digitales es que a veces no encuentras varios productos, pero en la compra directa en el supermercado (presencialmente) sí las encuentras y también los trabajadores del mismo supermercado te pueden ayudar.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

El problema en las plataformas digitales es que a veces no encuentras varios productos, pero en la compra directa en el supermercado (presencialmente) sí las encuentras y también los trabajadores del mismo supermercado te pueden ayudar.

## Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Sí, porque finalmente puedo comprar el mismo producto, pero a un precio más barato.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (p.e bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Supermercados porque se encuentra todo lo deseado y de buena calidad.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

En el mismo supermercado o revistas electrónicas que envían los supermercados al correo.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

No realizo este tipo de compras en bodegas, farmacias y minimarkets, sin embargo, las veces que he comprado productos en estos establecimientos, no he tenido problemas.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Uno grande, ya que del monto destinado para compras mensuales prácticamente nos ahorramos una parte para destinarlo a otra cosa. También, ciertos descuentos aplican para obtener mayor cantidad de productos a un menor precio a pagar el monto de siempre y obtener la misma cantidad.

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida,

eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Sí, porque evito salir a hacer comprar. Pero, esta plataforma debería ser fácil de manejar y tener opciones que te ayuden con la búsqueda. Asimismo, no demorar mucho tiempo en la entrega de los productos como los supermercados.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Sí.

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Sí, ya que nos brindan productos a menor precio.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Sí, que en el caso de comidas, se registre el plato/s que la persona quiere preparar y la página envía directamente al carrito de compras los ingredientes con el precio bajo el mercado del plato. Esto permite que las compras se realicen de forma rápida y barata.

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	400

Entrevista 6:

Nombres completos: Marcia Cristina Navarro Borbonet

Género: Femenino

-----  
Presentación

Hola Marcia, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? 26 ¿Por dónde vives? La Molina
2. ¿Con quién vives? Papá, Mamá, Hermano y mi perrito Spike. ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)? Mi papá y mamá.
3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras? Semanalmente
4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué? Presencial en supermercados, porque les gusta ver los productos, escoger ofertas y pasear.
5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia? Verduras, frutas, menestras, pollo, pescado y carne.

Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Por qué? Indicar motivos. No, generalmente compramos presencial ya que nos gusta ver el producto y comparar precios a la hora de comprar.
7. ¿Qué plataformas digitales usa? Ninguna.
8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. Izipay para pagar con tarjeta de crédito y Yape.

Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos? Cola para pagar, afluencia de público, no hay el producto en stock.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan? Cola para pagar.

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué? Si porque es una forma de ahorrar ya que todo ha subido de precio.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (pe bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué? Supermercados.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación? En la misma tienda o redes sociales.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias? Es buena.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación? De 20% a 30%

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué? Si porque es una forma de ahorrar tiempo y ayudar al medio ambiente
17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti? Si ya que es una forma de ahorrar.
18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué? Si porque van a ahorrar y ayudar al medio ambiente.
19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web Que puedas hacer el tracking de tu pedido y tenga un canal para atender dudas o reclamos.

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	100
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	60
Suplementos alimenticios	

Entrevista 7:

Nombres completos: Miguel García Angulo

Género: Masculino

---

Presentación

Hola Miguel, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

28 años, La Molina

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Con su mama, papa, hermana, compra en supermercados (Metro) porque le queda más cerca

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

semanal

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Presencialmente principalmente, solo el 10% online

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Consumo masivo, abarrotes, y en mercado compra verduras, frutas, carnes

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Solo el 10% al año, rara vez máximo 2 o 3 veces

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

En fazil

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Con tarjeta de credito

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Subida de precios

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

Solo la subida de precios.

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Descuentos con puntos bonus, o en las góndolas de liquidación de Metro

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

En línea no ha comprado productos en liquidación, solo en Metro presencial

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Cuando va al supermercado

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Buena, problemas con los billetes falsos, mala atención, pero fueron eventos aislados.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

No lo he calculado, pero creería que es un 10% no más, no vio un descuento drástico.

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Parece interesante, no ha escuchado nada similar. Si está dispuesto a comprar por allí.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

No le gusta recibir publicidad, pero si está dispuesto a revisar la publicidad de este tipo de productos.

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Si, es un negocio que permite ahorrar y reducir el desperdicio.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Ofrecer delivery, incluir en la app el % de ahorro,

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	

Entrevista 8:

Nombres completos: Miguel Cortez López

Género: Masculino

---

Presentación

Hola Miguel, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

37 años, Jesus María

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Vivo con mi esposa, hace las compras quincenales

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Quincenal

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Presencial, los supermercados, las tiendas y mercado están cerca de su casa y centro de trabajo.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Verduras, frutas, abarrotes

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Por qué? Indicar motivos.

Si, a veces, pero poco, generalmente compra en plaza vea o en el mercado

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Rappi

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Tarjeta de crédito

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Ninguno

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

Ninguno

## Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Si, por el descuento

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué? Ha comprado en Sugo

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Por las notificaciones al correo o por mensaje de texto

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

No compra en bodegas, en minimarkets ha comprado, pero sin ningún problema, aprecia la facilidad de pagar con tarjeta de crédito y no le han pedido monto mínimo.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

En promedio 35%

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos,

desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Es una buena opción, igual le gustaría ver que productos se ofertan y que tanto es el descuento que se oferta y cuando se está ahorrando

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Si le gustaría

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Si, la recomendaría si hay beneficio por compartir como un código de descuento.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web.

Que le incluyan un programa de recompensas por recomendar a alguien, así como existen otras plataformas, programa de fidelización con puntos, descuentos por primera compra.

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 9:

Nombres completos: Gloria Ivon Baique Inga

Género: Femenino



Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

33 años, El Agustino

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Vive con su esposo, hija y su hermana. Ella y su esposo suelen realizar las compras de consumo masivo

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras? Mensual y hay productos como verduras que se compran semanal

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

- En supermercados Wong porque el delivery es gratis, (compra online),
- En tottus en la tienda física, porque queda cerca
- En mercados de abastos compra de manera semanal,
- En bodegas también realiza compras diarias pequeñas para desayuno

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Arroz, azúcar, compras grandes. En mercado compra verduras, frutas, y en las bodegas, cosas chicas para el desayuno como pan, hotdog, embutidos.

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Si hace uso ya que en algunas le ofrecen descuentos, envíos gratis y se ahorra tiempo

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Si hace uso: página web de Wong, página web de Tottus ya que tiene delivery gratis con CMR.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Tarjeta de crédito o débito (tottus), en Wong hace pago contra entrega con tarjeta de crédito. En el mercado solo efectivo, y en las bodegas utiliza a veces Yape.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Que le roben el celular al momento de estar pagando con Yape

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

Prefiere el efectivo, ha tenido problemas con pagar con tarjeta de crédito ya que el local solo aceptaba tarjeta de débito y no tenía ese tipo de tarjeta y tampoco efectivo.

Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Sí, por el ahorro

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Tottus, en las góndolas de liquidación y online, en Makro compra productos en liquidación por cantidad, hiperbodega precio uno solo cuando hay buenas ofertas. No suele seguir las ofertas de Oxxo y Tambo

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Tottus online en su página web. Llama a Tottus y pregunta el stock para asegurarse de la compra antes de ir. En plaza vea y el resto de las páginas web no ve que haya grandes descuentos. Entra al cyberwow o campañas especiales

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Tuvo una mala experiencia en una bodega donde solo aceptaba tarjeta de débito y no de crédito. Le han cancelado pedidos en Tottus. El resto de las bodegas bien, a veces entregan billetes falsos, y le entregaron productos vencidos, el usuario no reclamó y decidió botar, sin embargo,

ya no ha vuelto a comprar en esa bodega. Ahora tienen más precaución con los productos y revisan la fecha de vencimiento antes de pagar.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?}

Ahorro importante

Presentación del negocio

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Si le interesa

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

No revisa publicidad en mails, podría revisar publicidad en redes sociales, o publicidad vía notificaciones del aplicativo, entraría a la app y vería las ofertas.

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Si lo recomendaría ya que me parece una buena propuesta

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Idea interesante, poner notificaciones, que se pueda pagar con todas las tarjetas.

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 10:

Nombres completos: Daniel Salazar

Género: Masculino

-----  
Presentación

Hola Daniel, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives? 32, Corpac/San Isidro

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Amigos, C/U

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Semanalmente

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Presencial 70%

Digital 30%

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Productos lácteos, Mermeladas, huevos

Papel Higiénico, Shampoo, etc

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Si, por la facilidad y beneficios sin salir de casa

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Pedidos Ya

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Yape, Plin, Izipay

### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

Bodegas que no cuentan con pago digital

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

No es el producto sino algunas tiendas en específico

### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Si los productos que necesito comprar están en oferta, los tomo.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales

Porque en ellas se encuentra lo que necesito

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Cuando entro a la app o voy a la tienda física.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Buena, encuentras todo lo que necesitas, cerca de tu casa y puedes pagar con medios digitales

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Cuánto más compres del producto que está en oferta te representa más la ayuda

Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Si, porque es útil, rápido y al alcance de tu mano

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Si, sería útil

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué? Si, porque lo bueno hay que compartirlo

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Pocos pasos para realizar la transacción

Una buena segmentación de productos

Utilizar herramientas que permitan mandarte ofertas de productos que sueles comprar

Que tengan un buen servicio de delivery (seguro y rápido)

Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 11:

Nombres completos: Erik Muñoz Cuadros

Género: Masculino

-----

Presentación

Hola Erik, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

30, SJL.

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc)?

Vivo solo, yo mismo compro lo detallado.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Cada 2 semanas aproximadamente.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Supermercado, y algunas veces en el mercado del barrio.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Frutas, bebidas, artículos de limpieza, cuidado personal; en ese orden.

Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Porqué? Indicar motivos.

Sí, pero solo para bebidas y a veces artículos de limpieza; por conveniencia más rápido, precios más competitivos.

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Tada, Fazil.

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Sí, siempre; a veces uso paypal.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

A veces ofrecen algo a un determinado precio y al querer pagar aparece otro.

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

A veces te cancelan, o tienen un horario limitado.

#### Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Sí, porque priorizo el ahorro; pero siempre fijándome en la fecha de vencimiento.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Supermercados, farmacias; no conozco SUGO.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

Navegando en la web o en sus aplicativos, o a veces saltan pop ups de Google.

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Generalmente voy a supermercados, pero la experiencia es buena, personalmente me distraigo haciendo compras.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Será entre 3-5% del total.

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Sí, facilitaría la vida con tus compras del día a día.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

Sí, solo de lo que elija en mis preferencias, no todas las ofertas.

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Si es buena, claro que sí; porque te ayudaría a ahorrar dinero y tiempo.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Personalización de productos y marcas por cliente, y un delivery eficiente.

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

Entrevista 12:

Nombres completos: Julie Millones Casanova

Género: Femenino

---

Presentación

Hola Julie, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar la experiencia de compra de algunos productos que venden las bodegas/minimarkets/boticas.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas que presentan los consumidores al momento de la compra, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

43, Surquillo

2. ¿Con quién vives? ¿Quiénes suelen realizar las compras de consumo masivo en tu hogar (p.e. abarrotes, productos de limpieza, cuidado personal, etc.)?

Con mi esposo y mi hija de 3 años. Él y yo realizamos las compras.

3. ¿Con qué frecuencia realizan estas compras?

Una vez a la semana salimos para hacer estas compras.

4. ¿Qué canales utilizas al momento de realizar estas compras? ¿Qué canal usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

Presencial, porque mis dos grandes centros de abastos quedan cerca.

5. ¿Qué productos sueles comprar con mayor frecuencia?

Productos de primera necesidad, fruta, verduras, carnes, pan, productos de limpieza, huevos, yogurt, leche.

#### Digitalización del negocio

6. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para comprar productos de consumo masivo? ¿Por qué? Indicar motivos.

Uso Fazil y Fpay porque soy cliente de Falabella.

Yape porque todos lo tienen en el mercado.

7. ¿Qué plataformas digitales usa?

Fazil/Fpay/Yape

8. Utilizas algún medio de pago digital en tus compras (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas.

Yape porque en el mercado todos lo usan y Fpay porque es de Falabella y ofrece ofertas y facilidades en la compra presencial.

#### Principales problemas

9. ¿Qué tipo de problemas presentas al momento de realizar las compras de estos productos?

En los productos perecibles como frutas y verduras, la frescura de los productos es lo más importante, y también el tamaño y calidad de estas.

Delivery de los productos del mercado

10. ¿Cuáles son los principales problemas que se te presentan?

Cuando quiero comprar algo del mercado, cada uno de los vendedores, el de la verdura, la fruta, las carnes, los abarrotes, cada uno hace su delivery. No hay alternativas para que uno solo haga el domicilio... sería ideal hacerlo todo con un solo delivery (agrupado).

Hora de profundizar

11. ¿Sueles comprar productos con descuentos y/o en liquidación? ¿Por qué?

Sí, porque contribuye con mi economía y a gastar en otros que suben de precio.

12. ¿Qué canales utilizas para comprar estos productos (bodegas, minimarkets, farmacias, supermercados, plataformas digitales como SUGO, etc)? ¿Por qué?

Conozco sugo pero no lo uso, como mis compras son presenciales, siempre hay un sitio para cosas con descuento y en las páginas de Falabella me las muestran seguido.

En las farmacias también siempre tienen adelante los productos en oferta, eso me gusta y lo consumo.

13. ¿Cómo te enteras de los productos con descuentos y/o liquidación?

En la visita presencial y también por la publicidad de fpay y fazil.

También a veces llega por publicidad en Facebook o Instagram (redes sociales)

14. ¿Cómo es la experiencia de compra de estos productos en las bodegas/minimarkets/farmacias?

Bueno, mientras lo presenten.

15. ¿Qué ahorro te representa la compra de productos con descuentos y/o liquidación?

Es mínimo diría 5%.

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. Los principales beneficios de esta tienda digital son los precios por debajo del mercado y la reducción del impacto ambiental debido a la menor cantidad de desperdicios generados, ya que los productos que se ofrecerán generalmente presentan próximos vencimientos, desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

16. ¿Te interesaría realizar compras a través de esta plataforma digital? ¿Por qué?

Sí, por los precios por debajo del mercado.

17. ¿Te gustaría que te envíen publicidad de los principales productos con descuentos y/o en liquidación que se encuentren cerca de ti?

¡Claro!

18. ¿Recomendarías a tus amigos la compra a través de nuestra plataforma web? ¿Por qué?

Sí, si por eso me dan un premio.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Que por compartir con amigos hagan un descuento.

Que ofrezcan productos como frutas o verduras o carnes

Que sean productos que realmente se necesiten. Por ejemplo, sugo vende cosas que a veces son innecesarias, como dulces, o alimentos con poco valor nutricional.

#### Perfil de consumo en la plataforma

20. Por favor selecciona cuales serían las categorías en las cuales realizarías una compra a través de nuestra plataforma digital:

Abarrotes

Limpieza del hogar

Cuidado Personal

Suplementos alimenticios

21. Únicamente para las categorías seleccionadas en la pregunta anterior, por favor indícanos cual sería el ticket promedio de compra que estarías como máximo a gastar:

Categoría	Ticket promedio (en S/.)
Abarrotes	
Limpieza del hogar	
Cuidado Personal	
Suplementos alimenticios	

## **Anexo 6: Transcripción de la entrevista a Negocios**

### Entrevista 1:

Nombres completos: María Francia

Nombre del Negocio: Botica María

Ubicación del Negocio: Comas

Género: Femenino

---

### Presentación

Hola María, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

54, vivo en Comas.

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

10 años. Anteriormente he trabajado en un negocio familiar y luego emprendí mi propio negocio.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?

Soy técnica farmacéutica y hago de todo en mi farmacia: ventas, compras de productos, etc.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Paracetamol, ibuprofeno, amoxicilina, cetirizina, etc., principalmente relacionados a la pandemia del COVID-19. También vendo productos de cuidado personal (desodorantes, shampoo, paños descartables, etc.)

5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

El servicio brindado, les explico detalladamente a los clientes como usar sus medicinas. Asimismo, cuento con bastantes años de experiencia y las personas conocen mi botica por los años que tiene.

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

Tengo mi letrero fuera de mi farmacia, hace un tiempo quise realizar publicidad por Facebook, pero se me es muy complejo, a veces me ayuda mi hija a publicar algunas promociones.

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?  
¿Porqué? Indicar motivos

Sólo cuento con una página de Facebook, pero no le doy mantenimiento.

8. ¿Qué plataformas web usa?

Sólo cuento con una página de Facebook, pero no le doy mantenimiento.

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Por supuesto, si me generaría mayores ventas, pero sinceramente no domino mucho la tecnología. Por otro lado, es necesario tener especial cuidado porque no todos los productos se pueden vender libremente (medicina).

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Sí, soy agente Multired y Scotiabank. Acepto pago con VISA y Yape.

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

Cerca de mi botica hay un Inkafarma y a veces manejan precios más bajos.

Me gustaría promocionar un poco más mi botica.

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

Publicidad de mi botica, solo me conocen por la antigüedad de mi negocio.

## Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

En la botica tengo un sistema donde se almacena todo y ahí puedo visualizar los productos que se van a vencer y trato de venderlos, casi no tengo vencidos.

En el caso de medicina, los productos que tienen tres meses o menos por vencer los devuelvo al laboratorio, son muy pocos casos.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Sí es muy efectivo, tengo muy pocos productos vencidos o con fallas.

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

Muy poca pérdida monetaria, siempre estoy pendiente de los vencimientos.

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Claro, si me parece interesante. Solo tendría cuidado especial con las medicinas porque su venta es regulada.

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Si estaría dispuesta a utilizar esta plataforma, porque sería más efectivo las ventas, hasta podría rematarlo al costo para no perder.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Considero muy importante, me gustaría estar en más medio digitales para que mi negocio sea más conocido.

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

Claro, cada vez que tu le comentas a tus clientes ellos lo hacen.

20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web.

La descripción de los productos debe ser súper claro informando los beneficios y usos del producto. Hoy en día los clientes necesitan las cosas rápidas y simples.

21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

No tengo idea, debería ser mínimo. En caso tenga muchas ventas preferiría pagar una sola vez de lo contrario pagar por transacción.

22. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

### Entrevista 2:

Nombres completos: Peggi Caqui

Nombre del Negocio: Minimarket Dante

Ubicación del Negocio: SJL

Género: Femenino

---

### Presentación

Hola Peggi, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

43, vivo en SJL.

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

3 años. Anteriormente el local a un tercero que también tenía un minimarket.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?

Soy responsable de la tienda al 100%, me encargo de la atención de todos los clientes, de realizar los pedidos a los proveedores, limpieza, etc.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Los productos que vendemos con mayor frecuencia son abarrotes, golosinas y útiles de aseo personal.

Por otro lado, también tenemos un horno propio en donde preparamos nuestros propios panes para la venta.

5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Una de las principales ventajas es la ubicación, me encuentro en una esquina en donde hay bastante afluencia de público y también a la frescura y calidad de nuestros panes.

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

Tengo publicidad afuera del minimarket y el resto se realiza entre los vecinos (boca a boca).

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?

¿Porqué? Indicar motivos

No, porque no tengo mucho tiempo ya que me encargo de todo en el minimarket.

8. ¿Qué plataformas web usa?

No aplica.

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Si podría generar valor, sobre a todo a clientes que no suelen pasar por esta calle principal.

Me ayudaría a que las personas sepan los productos que vendemos.

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Sí, pero solo acepto yape.

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

Uno de los principales problemas es que no cuento con un sistema que me ayude a gestionar mis productos, inventarios, etc. Actualmente todo lo realizo de manera manual, tomo mis apuntes en mi cuaderno.

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

El registro manual que realizo para gestionar la tienda, hacer cálculos, etc.

Cada vez que viene el proveedor tengo que hacer una revisión rápida del minimarket para ver que me falta y poder solicitarlo.

#### Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Principalmente trato de venderlos primero, si es que no puedo hacerlo se los ofrezco a mi familia o se los obsequio (útiles de aseo personal a mis hermanos, etc). Posteriormente, en los próximos pedidos pido un menor número de esos productos.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Es poco efectiva, generalmente tengo productos que están por vencer.

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

Poca pérdida debido a que son productos de costos bien bajos.

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Si me parece interesante. Me ayudaría a poder terminar de vender los productos que vencerán.

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Si estaría dispuesta a utilizar esta plataforma, porque no perdería dinero.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Si, totalmente. Me ayudaría mucho que las personas que aún no conocen mi negocio y viven cerca visiten el minimarket.

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

No lo sé, preferiría que vengan directamente a mi negocio para poder atenderlos personalmente. Lo recomendaría siempre y cuando la plataforma no reemplace al 100% el trato directo que tengo con los clientes.

20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web.

Me parece interesante la propuesta, solo les diría que la mayor cantidad de productos de mis productos que aplican son de precios muy bajos y no sé si realmente sea rentable para mí.

21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Inicialmente creo que no debería pagar, posteriormente cuando las ventas crezcan sí.

22. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Siempre y cuando tenga muchas ventas.

### Entrevista 3:

Nombres completos: Sayda Flores Ortiz

Nombre del Negocio: Bodega Don Pepe

Género: Femenino

### Presentación

Hola Sayda, estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos dentro de empresas como la tuya.

Tenemos una serie de teorías respecto a los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlas contigo para ver si estamos en lo cierto o no. Si te parece te haré algunas preguntas a continuación y al final de la entrevista te cuento de que se trata nuestro proyecto, no me gustaría condicionar tus respuestas contándote la idea de negocio.

### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives? 64 años, San Juan de Lurigancho.

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio? 14 años, Debido a que mi esposo dejo de laborar, era necesario tener un negocio para tener ingresos.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?  
Representante Legal
4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio? Gaseosas, cervezas, chocolates y galletas.
5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia? Buena atención y bajos precios.
6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)? No uso esas estrategias.

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos? ¿Cuáles usa? ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales? No, la bodega es pequeña.
8. ¿Considera usted que el uso de plataformas digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera? Si, generaría más ingresos.
9. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales? No, porque no tengo cuenta en el banco.

## Principales problemas

10. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

ninguno. La bodega tiene bien nivel de ventas, clientes frecuentes ya que se encuentra ubicada en zona estratégica, entre varias fábricas, por lo que se suele vender casi todos los productos ofrecidos (cerveza, dulces, gaseosas).

11. ¿Cuáles son los principales problemas?

El único problema sería de repente el pago, ya que a veces los clientes no cuentan con efectivo y quieren pagar con Yape y Plin y no disponemos.

## Hora de profundizar

12. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo? Vender al costo.

13. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Es muy complejo realizarlo?

Si es efectiva porque al vender con descuentos, se logra realizar la venta.

14. ¿Sueles tener perdidas monetarias debido a que este tipo de productos no se llegan a vender? ¿Por qué? ¿Si es así, esto representa un monto importante?, aprox. de cuánto?

Sí, porque demora en venderse. No representa un monto importante.

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de un marketplace a través del desarrollo de una plataforma digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El marketplace les permitirá a los

negocios tener un nuevo canal en donde promocionar y dar a conocer la disponibilidad de los productos que ofrecen. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle una merma al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

15. De la propuesta de involucrarte en el negocio de la plataforma web que te hable te interesaría ser parte ¿Por qué? No, porque mi negocio es pequeño.

16. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Y qué monto estarías dispuesto a pagar? No

17. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué? No estaría dispuesto en publicitar por plataforma web, no soy una persona digital.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto? Para los negocios medianamente grandes si sería importante, para mi negocio que es pequeño considero que no es tan importante.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web.

No estoy interesado en la plataforma.

#### Entrevista 4:

Nombres completos: Luz Mily Guia Vargas

Nombre del Negocio: M&M

Género: Botica

## Presentación

Hola Luz, estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos dentro de empresas como la tuya.

Tenemos una serie de teorías respecto a los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlas contigo para ver si estamos en lo cierto o no. Si te parece te haré algunas preguntas a continuación y al final de la entrevista te cuento de que se trata nuestro proyecto, no me gustaría condicionar tus respuestas contándote la idea de negocio.

## Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives? 35 años, vivo en Santa Clara
2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio? 4 años impulsado por la independizacion económica

## Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?  
Administradora
4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio? Medicamentos
5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia? Local propio
6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)? Promociones que se envían por whatsapp y volantes que se proporciona a clientes actuales y potenciales

## Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?  
¿Cuáles usa? ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales? Si, whatsapp
8. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera? Si, me ayuda a publicitar mis productos, ofertas.
9. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales? Si, todos.

## Principales problemas

10. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?  
Tenemos problemas en la gestión de inventarios
11. ¿Cuáles son los principales problemas?  
Falta de sistema inventarios, lo cual muchas veces nos juega en contra ya que no tenemos visibilidad del stock de todos los productos que disponemos.

## Hora de profundizar

12. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?  
Llamar a los proveedores para comentarle sobre este tipo de productos
13. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Es muy complejo realizarlo?

Mucho papeleo, el proceso es muy burocrático

14. ¿Sueles tener pérdidas monetarias debido a que este tipo de productos no se llegan a vender?

¿Por qué? ¿Si es así, esto representa un monto importante?, aprox. de cuánto?

Si, representa un 1% de las ventas mensuales

#### Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de un marketplace a través del desarrollo de una plataforma digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El marketplace les permitirá a los negocios tener un nuevo canal en donde promocionar y dar a conocer la disponibilidad de los productos que ofrecen. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle una merma al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

15. De la propuesta de involucrarte en el negocio de la plataforma web que te hable te interesaría ser parte ¿Por qué? No, mi capacidad de respuesta para la oferta y demanda es a un radio de 5 o 6 manzanas alrededor de mi negocio.

16. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Y qué monto estarías dispuesto a pagar? No, no es adaptable a mi realidad del negocio.

17. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué? Tendría que ver el modelo para recomendarlo.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto? Lo considero importante, permite al usuario comparar precios de los establecimientos cercanos.

19. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web.

Zonificar los establecimientos y ubicación de los usuarios (clientes) para obtener los mejores servicios o productos que satisfacen la necesidad

Entrevista 5:

Nombres completos: Francisco Galesio

Nombre del Negocio: Galort market

Ubicación del Negocio: Av Brasil cuadra 16 Jesus Maria

Género: Masculino

---

Presentación

Hola Francisco, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

#### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

55 años, Jesús María

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

Esta en el negocio desde el 2020, es decir 2 años y medio. Es un negocio tranquilo y trabaja a su ritmo.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?

Abre el negocio de lunes a sábado, recibe la mercadería de los proveedores y hace algunas compras en el mercado mayorista. Atiende en el negocio y efectúa el cierre al final del día.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Inka Kola, abarotes de marcas reconocidas.

5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Buen surtido, variedad de productos, amabilidad en el trato, confianza

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

No hace labores para impulsar, los clientes ya lo conocen y regresan por la buena atención y los productos de calidad

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?  
¿Porqué? Indicar motivos

No, no cree que sean convenientes para su tipo de negocio. Intento realizar ventas por Facebook.

8. ¿Qué plataformas web usa?

No utiliza plataformas web

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Cree que sí, pero no sabe de qué manera

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Solo Yape y plin

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

No presenta problemas

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

No

Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Cambia el producto con su proveedor, si no puede hacer eso los desecha

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

La considera adecuada, no le representa un problema desechar los productos. También suele comprar productos con fechas de vencimientos amplias

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

No ha cuantificado, pero considera que no le representa un problema para su negocio

Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo ó son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

No le interesa ya que ataca un problema que él no considera importante

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

No

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

No le ve importante para su tipo de negocio

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

No, no ve útil la plataforma para su negocio

#### Entrevista 6:

Nombres completos: Isaac Berrocal

Nombre del Negocio: Minimarket El Mister

Ubicación del Negocio: Av Tizon y Bueno cuadra 1 Jesús María

Género: Masculino

---

Presentación

Hola Isaac, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

#### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

48 años, Jesús María

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

4 años con El Mister, y en total 12 años en el sector de Bodegas/Minimarkets

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?

Responsabilidad total en la apertura, cierre, atención al cliente y aprovisionamiento.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Abarrotes y productos de limpieza

5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Fue el primer negocio en ofrecer pagos digitales en la zona, actualmente acepta todas las tarjetas de crédito, así como Yape y Plin.

El surtido de su tienda es amplio

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

Hace uso de publicidad en redes sociales, tiene su página en Facebook, Instagram y Google (Google Maps)

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos? ¿Porqué? Indicar motivos

Si, el mundo se ha vuelto más digital y los clientes también están allí.

8. ¿Qué plataformas web usa?

Facebook

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Si genera valor, un espacio para hacer publicidad a bajo costo.

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Niubiz, Yape y Plin

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

Cree que debe invertir más en el surtido de su tienda

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

El surtido de su tienda

Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Algunos proveedores le permiten cambiar los productos que están por vencer. Sino intenta consumirlos él para no perderlos.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Es la única solución que ha encontrado, en varios casos si tiene que desechar los productos

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

No lo ha cuantificado, pero cree que debe ser poco.

Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo ó son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Si le parece interesante ya que podría exhibir sus productos que están por vender

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Si

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Le parece muy importante publicitar sus productos y negocio en una plataforma digital

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

Si lo recomendaría ya que por allí podrían adquirir sus productos

20. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus productos a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Si pagaría una suscripción siempre y cuando sea por publicidad. No tiene idea del precio

21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Si le parece adecuado pagar una suscripción, espera entre 4% y 10%

Entrevista 7:

Nombres completos: Mireya Trejo Sanz

Nombre del Negocio: Vega Market Salamanca

Ubicación del Negocio: Aymarás 349 - Salamanca

Género: Femenino



Presentación

Hola Mireya, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Cuento con 30 años y vivo en Av. Aymarás 349 – Salamanca.

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de minimarkets?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

Tengo 5 de años manejando el minimarkets, teniendo como principal motivación el crecimiento del Minimarkets.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de minimarkets?

Encargada principal del Minimarkets, abocada al crecimiento del minimarkets.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Los principales productos más solicitados en el minimarkets son:

- a. Pollo
  - b. Carne
  - c. Pescado
  - d. Leches
  - e. Huevo
  - f. Legumbres
5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Contamos con variedad de productos con precios cómodos a diferencia de las competencias.

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

La principal estrategia es brindar promociones para conseguir más clientes y así lograr fidelizarlos.

## Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?

¿Porqué? Indicar motivos

Esta cadena de minimarket, utiliza la página web donde brindamos diferentes ofertas para conseguir nuevos clientes.

8. ¿Qué plataformas web usa?

Utilizamos la página web para obtener más clientes y dar a conocer nuestras promociones.

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Considero que el uso de plataforma ayuda a rentabilizar los productos y hacer crecer el negocio.

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Actualmente Utilizamos Yape, Izipay y Plin, a fin de brindarle a nuestros clientes la comodidad de agilizar los pagos de los productos y así brindarle satisfacción en su atención.

## Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?.

Nuestro principal problema es la competencia, puesto que ellos también brindan promociones y precios bajos al igual que nosotros, lo cual dificulta continuar con la venta de nuestros productos.

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

Lo más importante considero las promociones.

Hora de profundizar

13. ¿Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Realizar ofertas, con finalidad de garantizar su venta inmediata.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Considero que las soluciones planteadas por mi persona son efectivas, porque no se han mermado productos por fecha de vencimiento.

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

No cuento con pérdida monetaria.

Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento,

presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo ó son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Es muy interesante, sin embargo, nosotros utilizamos una estrategia similar puesto que nosotros ofrecemos los productos que están a punto de vencer con ofertas rápidas y promociones atractivas como por ejemplo el 3x2, donde vendemos los productos en combo generando ganancias.

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Podríamos intentar utilizar esta plataforma con la finalidad de analizar qué tan rentable sería esta modalidad de venta.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Considero que, si exponen mis productos junto a otros negocios similares, perdería protagonismo como marca y participación en el mercado.

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

Lo recomendaría para que prueben otra modalidad de venta.

20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Mi recomendación es que analicen si es óptimo considerar a los minimarkets como propuesta de ingreso a esta plataforma.

21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Por el momento no estaría de acuerdo.

22. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Por el momento no estaría de acuerdo

#### Entrevista 8:

Nombres completos: Indira Mejia

Nombre del Negocio: Botica Sabrina

Ubicación del Negocio: Av. Los Quechuas 1398, Ate

Género: Femenino

---

#### Presentación

Hola Indira, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

## Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Hola, cuento con 50 años y vivo en Av. Los Quechuas 1398, Ate

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

Esta botica tiene más de 15 años al servicio del público en general, cuya finalidad de incursionar al negocio de boticas, fue utilizar mis conocimientos de químico farmacéutico y ser dueño de mi negocio.

## Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de boticas?

Responsable de recomendar los mejores medicamentos para ayudar a mejorar enfermedades, a un precio justo para las personas.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Bueno en realidad los productos son variables, sin embargo, podría mencionar algunos:

- a. Panadol
  - b. Apronax
  - c. Cremas para golpes
5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Nuestra principal ventaja es brindar productos económicos

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

Incentivo a los clientes brindando medicamentos a un precio justo y contar con todos los medicamentos que me solicitan.

#### Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?  
¿Porqué? Indicar motivos

Actualmente no utilizamos plataformas digitales, porque pensamos en primero ser líderes de la zona para luego expandirnos.

8. ¿Qué plataformas web usa?

No utilizamos plataformas web, esperamos implementarlas en un futuro cercano.

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Siempre he considerado que la tecnología es una herramienta fundamental para facilitar la vida de las personas y soy consciente que si en mi negocio utilizara plataformas digitales, incrementará mis clientes, sin perjuicio de ello, por el momento no utilizaremos plataformas digitales.

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Actualmente utilizamos Yape, Plin e Izipay, a fin de facilitar el pago a mis clientes.

## Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?

Considero que como principal problema son mis competidores, como por ejemplo: Mifarma, Botica salud en otros, debido que ellos ya cuentan con un nombre en este mercado, por ende tienen más acogida ya que los clientes confían más en sus productos.

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

Para mí es utilizar estrategias para competir con la competencia,

## Hora de profundizar

13. ¿Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Bueno, se tiene que considerar que todo referente a la salud es primordial, puesto que, si un cliente toma una pastilla pasada o con golpes podría dañar a las personas, por ende, para no perjudicar a mis clientes, realizo cálculos para comprar la cantidad necesaria en el tiempo necesario, lo más conocido como rotación de inventario.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Hasta el momento me ha ido bien en mi negocio y ha ido creciendo según mis proyecciones.

15. ¿Cuánta pérdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

No cuento con pérdida monetaria.

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Me parece muy interesante, puesto que podría clasificar mis productos, asimismo se tiene que considerar que toda acción o decisión relacionado a la salud debe de realizarse con todas las prevenciones del caso.

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Es muy atractivo para el crecimiento de mi negocio, a fin de conseguir nuevos clientes, e iniciar la expansión de la marca.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Considero la importancia de brindarle publicidad a mis productos, para mejorar las ventas.

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

Claro que los recomendaría, a fin de facilitar las ventas de mis productos y sea más atractivo.

20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Brindar más información de los beneficios de esta plataforma web.

21. ¿Estarías de acuerdo a pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Si estaría dispuesto.

22. ¿Estarías de acuerdo a pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Estoy dispuesto en pagar una comisión, por otro lado, tendría que analizar cual el monto real a pagar por uso del portal web, a fin de no afectar mis ganancias.

#### Entrevista 9:

Nombres completos: William Kevin

Nombre del Negocio: Bodega Rasiso

Ubicación del Negocio: Av. Los Quechuas 1117, Ate 15022

Género: Masculino

---

#### Presentación

Hola William, somos estudiantes de una maestría en administración y estamos trabajando en una idea de negocio que pretende mejorar los procesos y generar más ingresos para empresas como la tuya.

Quisiéramos confirmar alguno de los problemas a los que se enfrentan los dueños de las bodegas/minimarkets/boticas, pero nos gustaría validarlos contigo para ver si estamos en lo cierto o no.

#### Datos demográficos

Primero queremos conocerte un poco más, cuéntame:

1. ¿Cuántos años tienes? ¿Por dónde vives?

Hola, cuento con 37 años y vivo en Av. Los Quechuas, Ate 15022

2. ¿Cuánto tiempo tienen en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?, Que lo impulsó a tener este tipo de negocio?

Cuento con el negocio de las bodegas más de 10 de años, teniendo como mi principal motivo de iniciar mi negocio, generar mayores ingresos, aplicando los conocimientos aprendidos en mi carrera de Administración.

#### Datos del negocio

3. ¿Qué responsabilidades tienes en el negocio de bodegas/minimarkets/boticas?

Soy el encargado y dueño de la bodega, abocado a hacer crecer mi negocio.

4. ¿Cuáles son los productos más solicitados en su negocio?

Los productos más solicitados son clasificados de la siguiente forma:

- a. Leches ( Gloria, Laive y Pura vida).
- b. Huevo
- c. Quaker

d. Embutidos

5. ¿Qué ventajas resalta usted en su negocio con respecto a la competencia?

Una de las principales ventajas es que brindamos productos de primera categoría y variados, con precios menores a los de la competencia.

6. ¿Como impulsas o incentivas las ventas en tu negocio (promociones, impulsadoras, Volanteos, etc.)?

La principal forma de incentivar mi negocio es mediante promociones por días, es decir copiar la estrategia de promociones de los supermercados.

Digitalización del negocio

7. ¿Hace uso de las plataformas digitales (página web, app móvil) para vender sus productos?

¿Porqué? Indicar motivos

Actualmente no contamos con página web para promocionar nuestros productos, sin embargo, utilizamos apps móviles para facilitar las ventas de los productos.

8. ¿Qué plataformas web usa?

No utilizamos plataformas web, esperamos implementarlas en un futuro cercano.

9. ¿Considera usted que el uso de plataforma digitales ha generado o podría generar valor a su negocio de venta de sus productos? ¿De qué manera?

Claro que lo considero, puesto que la tecnología es la principal herramienta para rentabilizar los negocios ya que agiliza todo tipo de proceso.

10. Utilizas algún medio de pago digital en tu negocio (p.e Izipay, Yape,Plin), cuales usas y porque únicamente esas. ¿En caso la respuesta sea negativa indicarnos los motivos por los cuales no usas plataformas digitales?

Utilizo Yape, puesto que la mayoría de los clientes cuenta con Yape actualmente y esto me permite agilizar los cobros de mis ventas.

#### Principales problemas

11. ¿Qué tipo de problemas presentas al gestionar tu negocio (inventarios, competencia, etc.)?.

El principal problema es la competencia que existe en el mercado, motivo por el cual evalúo mucho el precio de venta de mis productos.

12. ¿Cuáles de estos consideran los más importantes?

Considero más importante manejar la competencia, puesto que, si se maneja la competencia, podre incrementar mis ventas.

#### Hora de profundizar

13. Que sueles hacer cuando tienes productos próximos a vencer o que presenten alguna falla que no afecte su uso/consumo?

Realizar ofertas para agilizar las ventas y evitar perdida del producto.

14. ¿Qué tan efectiva es la solución que utilizas actualmente? ¿Por qué?

Es muy efectiva, puesto que hasta el momento no he perdido productos por fecha vencida.

15. ¿Cuánta perdida monetaria tienes por vencimiento de productos?

Por el momento no cuento con pérdida monetaria.

## Presentación del negocio

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de una tienda digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los clientes compradores puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle pérdidas al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios.

Para poder participar en esta tienda digital usted pagaría una suscripción única que les permitirá colocar sus productos para que puedan venderse de forma directa y una comisión por cada venta realizada.

16. ¿Qué tan interesante te parece este modelo de negocio? ¿Por qué?

Me parece muy interesante, puesto que podría clasificar mis productos más rápido y así poder generar mayores ingresos porque puedo proyectar las ventas de mi bodega más rápido gracias a la rotación de inventarios.

17. Estarías dispuesto a utilizar este tipo de plataforma

Claro que estaría dispuesto a utilizar esta plataforma, ya que es muy atractivo para el crecimiento de mi negocio.

18. ¿Consideras importante la exposición de la publicidad de tu producto junto a otros negocios similares al tuyo en la plataforma web, o crees que le resta exposición? ¿Qué opinas al respecto?

Considero muy importante que le generen publicidad de mis productos, a fin de generar una venta más rápida.

19. Recomendarías a tus clientes la afiliación a nuestra plataforma web ¿por qué?

Claro que lo recomendaría, puesto que es una oportunidad muy buena para crecer en el mercado.

20. Podrías brindar alguna recomendación o aporte a la plataforma web

Recomendaría que brinde más información de los beneficios de uso de esta plataforma web, a fin, de facilitar la decisión de inversión a esta plataforma web.

21. ¿Estarías de acuerdo con pagar una suscripción única para empezar a ofertar tus preguntas a esta plataforma, Por qué? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Si estaría dispuesto, para que oferten más rápido mis productos.

22. ¿Estarías de acuerdo con pagar una comisión por venta realizada? ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

Estoy dispuesto en pagar una comisión siempre y cuando sea efectivo esta modalidad y me genere mayores ingresos.

## **Anexo 7: Entrevistas a expertos**

Para la realización de la entrevista a expertos se utilizó la siguiente guía de preguntas, donde se incluyó temas relacionados a nuestro modelo de negocio, así como retos a futuro.

### **Presentación**

Nuestra idea de negocio consiste en la creación de un Marketplace a través del desarrollo de una plataforma digital (aplicativo móvil y página web), donde negocios como bodegas, farmacias y minimarkets puedan ofrecer sus productos en un nuevo canal de venta, y los usuarios (clientes compradores) puedan adquirirlos de una manera rápida, eficiente y segura. El Marketplace les permitirá a los negocios tener un nuevo canal en donde promocionar y dar a conocer la disponibilidad de los productos que ofrecen. El principal atributo de los productos a ofertarse es que presentan altas probabilidades de generarle una merma al negocio porque tienen fechas próximas de vencimiento, presentan desperfectos (envases, etiquetas, entre otras) los cuales no impiden su utilización y/o consumo o son excedentes de inventarios. La principal fuente de ingresos del modelo de negocio será el pago de una suscripción única al Marketplace, así como una comisión cobrada por cada compra realizada a través de este canal digital.

### **Preguntas**

#### **Modelo de negocio**

1. ¿Conoces, has escuchado o trabajado en algún Marketplace similar al mencionado dentro o fuera del país? De ser afirmativa tu respuesta podrías indicarnos su nombre.
2. ¿Cuál es tu opinión sobre el uso de este tipo de Marketplace en Perú?
3. ¿Porque creerías que podría tener éxito o fracaso este tipo de modelo de negocio?

4. ¿Consideras que este tipo de modelo de negocio podría aplicarse y funcionar en todo Lima Metropolitana? ¿Por qué si o no?
5. ¿Cuáles consideras que son los principales factores claves para el éxito de un Marketplace?
6. ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos o barreras que se podrían presentar en un Marketplace?
7. ¿Qué estrategias y canales nos recomendarías utilizar para poder dar a conocer al mercado nuestra modelo de negocio?
8. ¿Qué recomendaciones nos darías para mantener la fidelidad de los usuarios y los negocios?

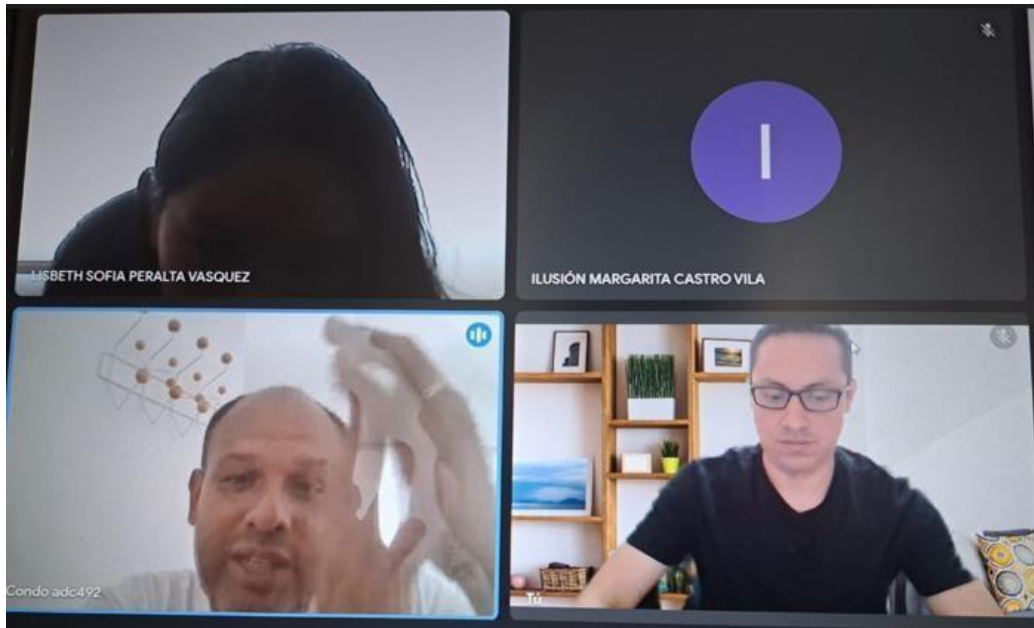
#### Retos post pandemia

9. ¿Consideras que seguirá incrementándose el e-commerce en el país post pandemia? ¿Por qué?
10. ¿Como ha cambiado el perfil del consumidor a raíz de la pandemia?
11. Cuáles son los principales atributos/beneficios que más valora un consumidor al momento de realizar una compra post pandemia?

#### Entrevista a Juan Carlos Loayza

Juan Carlos es Gerente de Ventas de Molitalia, y tiene amplia experiencia en productos de consumo masivo, sobre todo en ventas y distribución tanto en canales tradicionales como modernos, con esos conocimientos nos brindó su punto de vista del modelo de negocio así como del manejo de la logística en las bodegas y minimarkets (Canal minorista), también nos dio

algunos insights de cómo se maneja la logística inversa en cuanto a productos defectuosos o vencidos.



### Entrevista con Rafael Macias

Rafael tiene más de 15 años de experiencia gerencial en empresas de consumo masivo como Clorox, Protisa, Axur, y con ese conocimiento nos brindó opiniones y sugerencias sobre el modelo de negocio planteado, sobre todo relacionado al manejo con las bodegas, minimarkets y farmacias, así como algunas sugerencias en cuanto a la forma de monetizar y tendencias de consumo actual.



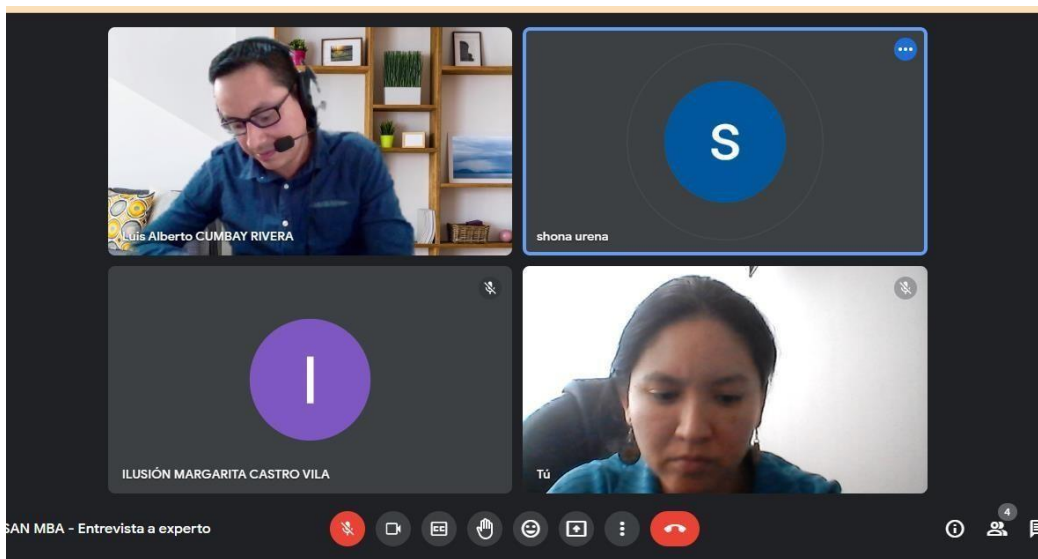
### Entrevista con Gabriela Jahuin

Gabriela Jahuin actualmente es la directora de estrategia y negocio digital de Yellow Brain, la cual es una consultora en procesos de transformación digital. Gabriela nos compartió algunas experiencias en las implementaciones de marketplaces y negocios digitales parecidos al modelo propuesto, asimismo nos compartió los principales problemas y desafíos con los que se encontraron, los que serían claves para el éxito del negocio.



### Entrevista con Shona Ureña

Shona es experta en marketing digital y actualmente se desempeña como docente de posgrado en esta materia en ESAN. Shona nos indicó que le parece muy buena la propuesta de negocio y la comparó con algunos Marketplace que existen fuera del país, asimismo nos brindó recomendaciones sobre el manejo del marketing, recordación de marca, fidelización de clientes, y estrategias para aumentar la cantidad de clientes.



### Entrevista con Juan Manuel Fernández Aran

Juan Manuel tiene amplia experiencia en el rubro de ecommerce y Marketplace en Perú, ha desempeñado diversas labores en este tipo de plataformas, por lo que conoce la operativa muy bien, es así como nos brindó varias recomendaciones sobre el manejo de las devoluciones, la entrega, la logística inversa, los pagos a los negocios afiliados, los términos y condiciones, etc. Asimismo, nos indicó los principales problemas y desafíos que enfrentan este tipo de plataformas, asimismo nos sugirió páginas de proyectos que también trabajan con productos de consumo masivo.



### Anexo 8: Fórmula empleada para determinación de tamaño muestral

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2} = 150$$

Donde:

n= tamaño de la muestra buscado

Z= Parámetro estadístico a un nivel de confianza del 95%

e= Error de estimación máximo aceptado

p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q= probabilidad de que no ocurra el evento

## **Anexo 9: Encuesta a consumidores finales**

Encuesta desarrollada de manera virtual en un Google Forms.

Muchas gracias por su participación. El siguiente cuestionario tiene la finalidad de contribuir a la investigación del modelo de negocio de un Marketplace de venta de productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets en Lima Metropolitana.

1. Indique el distrito donde reside en Lima Metropolitana

.....

2. Indique su género

- a. Femenino
- b. Masculino

3. Indique su rango de edad

- a. Entre 18 y 25
- b. Entre 26 y 40
- c. Entre 41 y 55
- d. Mas de 55 años

4. ¿Usted realiza compras por internet? Se puede seleccionar más de una opción

- a. Sí, a través de redes sociales (Whatsapp, Facebook, otros)
- b. Sí, a través de aplicativos de delivery (Rappi, PedidosYa, Fazil, cornershop, otros)
- c. Si, a través de marketplaces (Falabella, Ripley, Tiendamia, Linio, etc)
- d. Otros (especificar)

- e. No
5. ¿Cuál es frecuencia de sus compras por internet?
- a. 3 a más veces por semana
  - b. 1 a 2 veces por semana
  - c. 1 a 2 veces al mes
  - d. 1 a 2 veces al año
  - e. Nunca
6. ¿Qué medio de pago utiliza con frecuencia al realizar compras online? Se puede seleccionar más de una opción
- a. Tarjeta de crédito/débito
  - b. Transferencia bancaria, Yape o Plin
  - c. Efectivo
  - d. Otros, especificar .....
7. ¿Qué es lo que valora más en los procesos de compra por Internet que ha realizado? Puede elegir más de una opción
- a. Facilidad de uso de la Aplicación o página web
  - b. Tiempo de entrega del producto/servicio
  - c. Calidad del producto/servicio
  - d. Precio del producto/servicio
  - e. Seguridad en el pago

- f. Servicio postventa (Garantía, cambios, devoluciones)
  - g. Facilidad de entrega del producto/servicio via delivery
  - h. Otros, especificar .....
8. ¿Qué tipos de productos sueles comprar en estas plataformas digitales?
- a. Productos de consumo masivo (alimentos/abarrotes, cuidado personal, limpieza)
  - b. Productos bazar, belleza y decoración
  - c. Prendas de vestir (ropa, calzado y accesorios)
  - d. Productos electrónicos
  - e. Otros: especificar.....
9. Sueles comprar productos en liquidación que te representen un ahorro considerable de bodegas, farmacias y minimarkets (excluye medicamentos)
- a. Frecuentemente, siempre busco ofertas
  - b. En ocasiones, si me han ofrecido y considero que es una buena oferta
  - c. Me es indiferente, no suelo buscar ofertas
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca compraría
10. Estarías interesado en adquirir productos en liquidación de bodegas, farmacias y minimarkets (excluye medicamentos) vía una plataforma digital a la que podrías acceder por app o página web, los productos que se ofertarían serian de bodegas, farmacias y minimarkets entre los que se encuentran alimentos, cuidado personal, limpieza, productos

de mascotas, bazar, y los establecimientos serian cercanos a donde te ubicas de tal forma que puedas ir a recogerlo o si deseas utilizar un delivery con costo adicional. Los productos son de liquidación, pero se encuentran en buen estado y la calidad del producto no está comprometida, pueden presentar fallas en el envase externo, cercanos al vencimiento o simplemente ser de alguna temporada anterior, dado eso, tendrían un descuento importante entre 10% y 50%. El pago sería vía la plataforma con tarjeta de crédito o débito.

- a. Definitivamente sí
- b. Probablemente sí
- c. Indiferente
- d. Probablemente no
- e. Definitivamente no

11. ¿Qué es lo que más te gustó de la propuesta? Puede elegir más de una opción

- a. Productos con descuento
- b. Ayudar a reducir los excedentes de las bodegas, farmacias y minimarkets y por ende la reducción del desperdicio.
- c. La posibilidad de recoger y no gastar adicional en delivery
- d. Utilización del delivery
- e. Medios de pagos digitales
- f. Otros. Especificar.....

12. ¿Con qué frecuencia compraría en esta plataforma digital? Puede elegir más de una opción

- a. 3 a más veces por semana
- b. 1 - 2 veces a la semana

- c. 1 - 2 veces al mes
  - d. 1 - 2 veces al año
  - e. Nunca
13. Respecto a la entrega del producto, usted prefiere: Puede elegir más de una opción
- a. Recojo en el establecimiento que oferta el producto
  - b. Delivery del propio negocio
  - c. Delivery externo al negocio (Rappi, Uber envíos, Indriver, etc)
14. ¿Qué medios prefiere utilizar para acceder y realizar compras en esta plataforma digital?
- a. Aplicativo móvil
  - b. Página Web
  - c. Ambos
15. ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre los productos y servicios de esta plataforma? Puede elegir más de una opción
- a. Redes sociales y aplicaciones (notificaciones, banners en la app móvil)
  - b. Mensaje de texto
  - c. Correo electrónico
  - d. Radio, publicidad en páginas web
  - e. Otro (especificar): .....

16. A continuación, te presentamos nuestra propuesta de página web (Marketplace) Ingresa al link adjunto <https://johnveg03.wixsite.com/ofertop>

¿Qué es lo q más les gustó de nuestra propuesta de página web? \* Puede elegir más de una opción

- a. Facilidad de navegación
- b. Filtros de búsqueda
- c. Diseño
- d. Posibilidad de ver los descuentos en % y monto
- e. Facilidad para ver establecimientos cercanos
- f. Otros, especificar.....

17. Luego de navegar por nuestra página web, nos podrías brindar tus sugerencias y recomendaciones

.....

## Anexo 10: Resultados de la encuesta dirigida a clientes consumidores

Pregunta 1: Indique el distrito donde reside en Lima Metropolitana

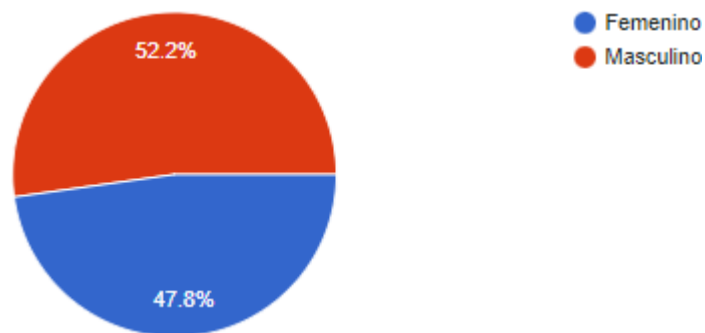
La mayoría de los encuestados reside en Jesús María (17%), seguido de San Juan de Lurigancho con un 9%, asimismo es importante resaltar que Lima moderna y Lima Top, distritos a los que iría dirigida nuestra propuesta en un primer momento representan el 54% del total encuestados.

Distrito	Cantidad	% del total
Jesús maría	31	17%
San Juan de Lurigancho	17	9%
Santiago de Surco	13	7%
La Molina	10	6%
Chorrillos	9	5%
Surquillo	9	5%
San Miguel	8	4%
Pueblo libre	7	4%
Cercado de Lima	7	4%
Ate	6	3%
San Borja	6	3%
Santa Anita	5	3%
La Victoria	5	3%
Villa el Salvador	5	3%
Lince	5	3%
Los olivos	4	2%
Comas	4	2%
Carabayllo	4	2%
Miraflores	4	2%
San Juan de Miraflores	3	2%
Rímac	3	2%
San Martín de Porres	3	2%
Chaclacayo	2	1%
San Isidro	2	1%
Independencia	2	1%
Barranco	1	1%
Villa María del Triunfo	1	1%
Punta negra	1	1%
Lurigancho	1	1%
Magdalena del mar	1	1%
Pucusana	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: Indique su género

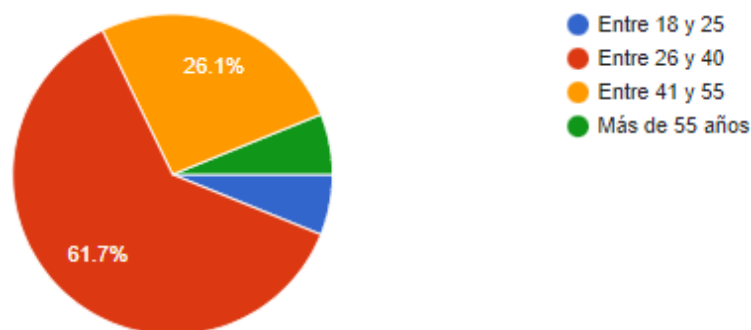
Se observa bastante paridad en los resultados de género, con una ligera mayoría del género femenino con un 52.2%



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: Indique su rango de edad

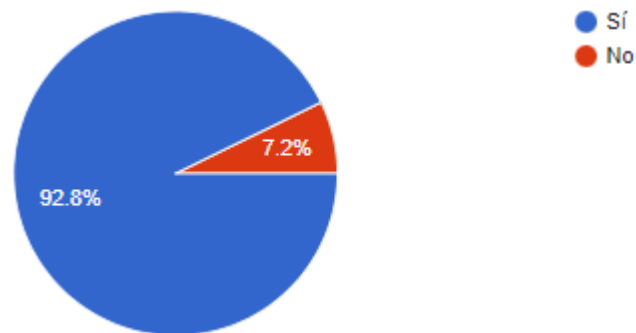
Del total de los encuestados, la mayoría de ellos (61.7%) tienen entre 26 y 40 años y son conocidos como los millennials, asimismo el segundo grupo mayoritario es de 41 a 55 años que también han aprendido a utilizar las herramientas digitales y son estos grupos a los que mayoritariamente iría nuestra propuesta.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: ¿Usted realiza compras por internet?

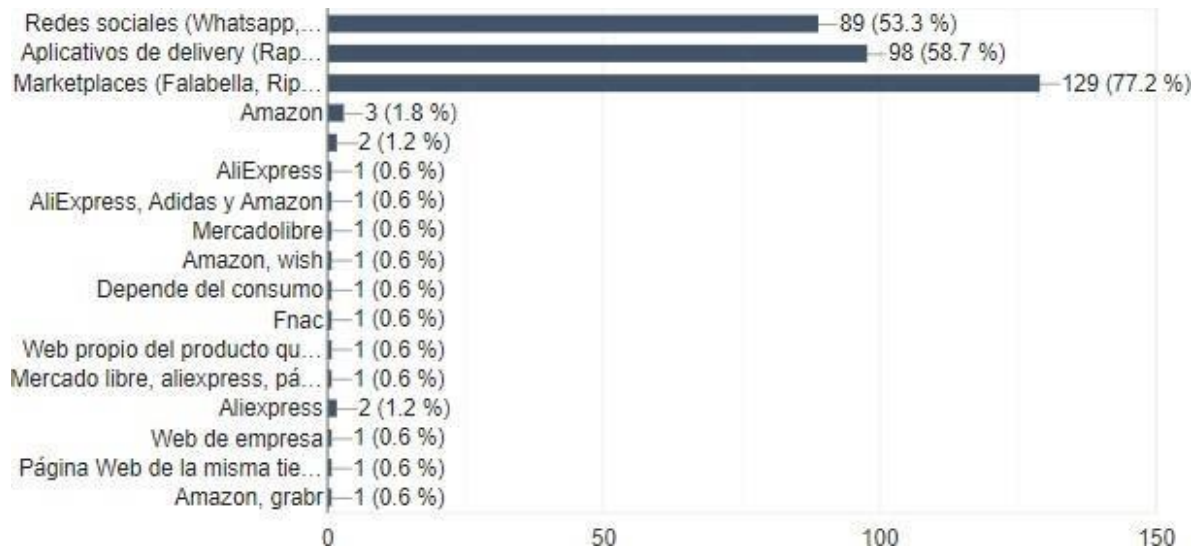
Esta pregunta fue realizada para descartar a las personas que, si realizan compras por internet de las que no, ya que nuestro negocio está dirigido a las personas que si bien puede que no sean frecuentes en este tipo de transacciones, pero no sienten temor a realizar compras por esta vía. El 92.8% de los encuestados si realiza compras por internet.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: ¿A través de qué canal realiza sus compras por internet?

Esta pregunta de opción múltiple, es decir donde cada encuestado podía seleccionar más de una opción, nos arroja que el 77.2% tiene preferencia por el uso de Marketplace para sus compras online, seguido de aplicativos de delivery como Rappi (58.7%) y compras por redes sociales como whatsapp o Facebook (53.3%). Esto es entendible ya que las 2 primeras opciones ofrecen más seguridad que las compras por redes sociales.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: ¿Cuál es frecuencia de sus compras por internet?

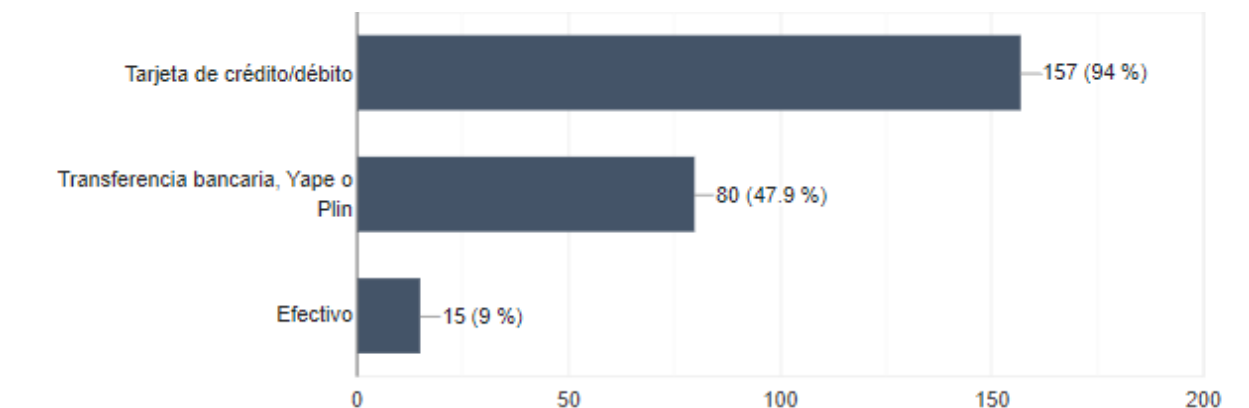
Los resultados de esta pregunta indican que más de la mitad (55.1%) realizan compras por internet con una frecuencia de 1 a 2 veces al mes. El siguiente porcentaje mayoritario corresponde a una frecuencia de 1 a 2 veces por semana con un 23.4% de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7: ¿Qué medio de pago utiliza con frecuencia al realizar compras online?

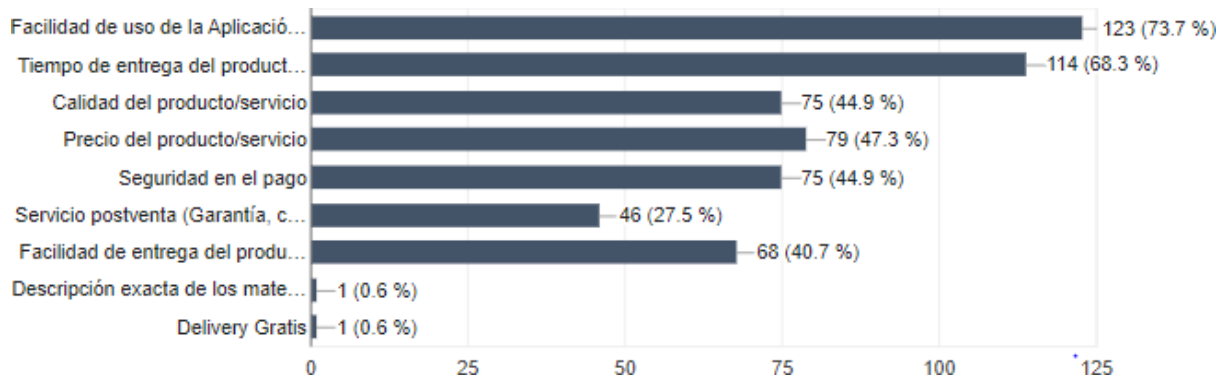
En esta pregunta se podía seleccionar más de una opción, por eso es por lo que el 94% realiza compras con tarjetas de crédito o débito, mientras que un 47.9% prefiere utilizar transferencias bancarias, así como las conocidas apps Yape y Plin.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8: ¿Qué es lo que valora más en los procesos de compra por Internet que ha realizado?

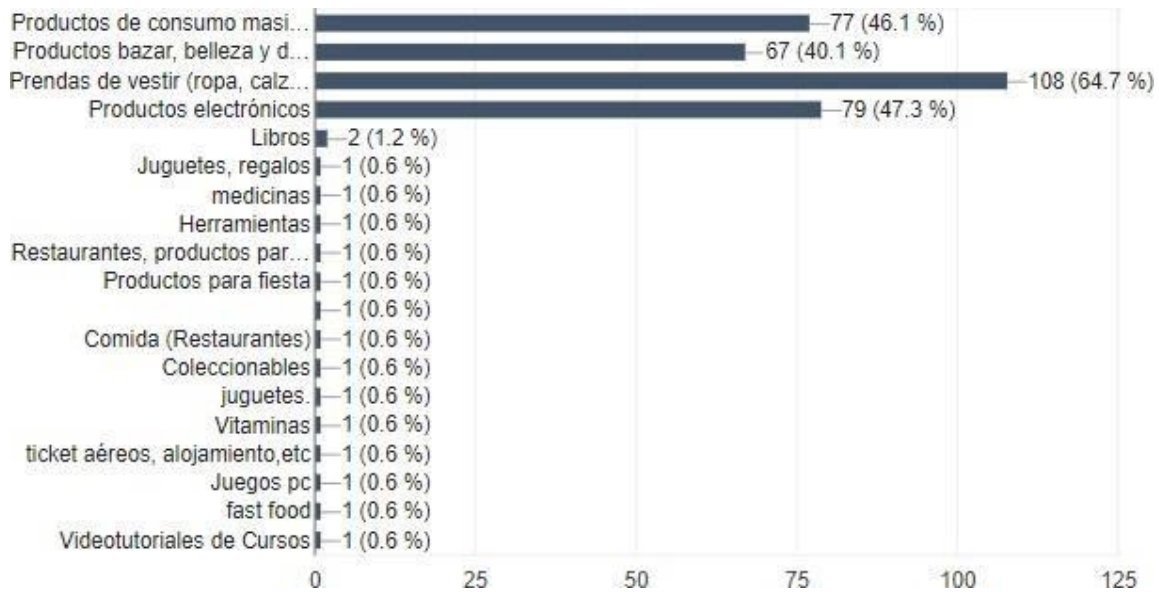
En esta pregunta también era posible seleccionar más de una opción. El atributo más valorado por los encuestados es la facilidad de uso de la aplicación con un 73.7%, otro atributo también importante es el tiempo de entrega, el cual debe ser adecuado y estar dentro de lo prometido por la plataforma. Los siguientes 3 atributos son precio del producto, calidad de este y seguridad en el proceso de pago con porcentajes menores al 50%. Dada esta información, se tendrá especial cuidado en estos aspectos al momento del diseño e implementación del Marketplace.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9: ¿Qué tipos de productos sueles comprar en estas plataformas digitales?

En esta pregunta también era posible seleccionar más de una alternativa, dado esto la categoría de prendas de vestir que incluye ropa, calzado y accesorios tiene el liderazgo en los productos preferidos de compra, en segundo y tercer lugar se encuentra los productos electrónico y productos de consumo masivo, con participaciones de 47% y 46% respectivamente. Esta información resulta valiosa ya que el Marketplace ofrecería principalmente productos de consumo masivo seguido de bazar, belleza y cuidado personal.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10: Suelen comprar productos en liquidación que te representen un ahorro considerable de bodegas, farmacias y minimarkets (excluye medicamentos)

El 47.3% de los encuestados indicó que suelen comprar este tipo de productos si les han ofrecido y corresponden a una buena oferta o descuento, mientras que el 32.9% siempre se encuentra en la búsqueda de ofertas. Actualmente es difícil encontrar estas ofertas ya que no hay plataformas que lo agrupen, pero con estos resultados se observa que si hay un deseo de comprar productos en liquidación que representen un ahorro de dinero.

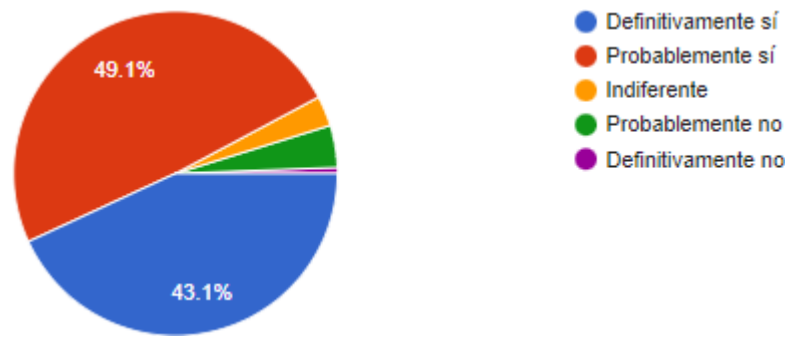


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11: Estarías interesado en adquirir productos en liquidación vía una plataforma digital a la que podrías acceder por app o página web, en esta plataforma las bodegas, farmacias y minimarkets ofertarían sus productos entre los que se encuentran alimentos, cuidado personal, limpieza, productos de mascotas, bazar, de tal forma que puedas comprar en los establecimientos más cerca de ti, pasar a recogerlos o si deseas, utilizar un delivery con costo adicional.

Los productos son de liquidación, pero se encuentran en buen estado y la calidad del producto no está comprometida, pueden presentar fallas en el envase externo, cercanos al vencimiento o simplemente ser de alguna temporada anterior, dado eso, tendrían un descuento importante entre 10% y 50%. El pago sería vía la plataforma con tarjeta de crédito o débito.

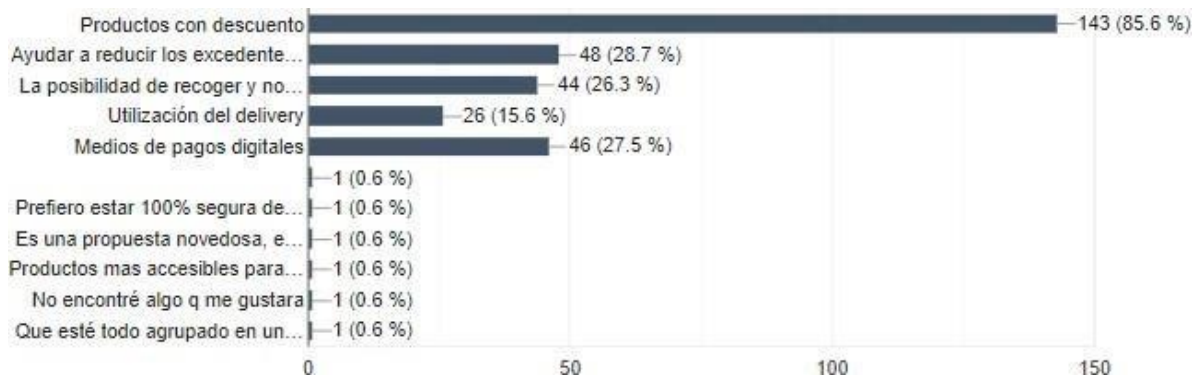
Esta pregunta es una de las principales de la encuesta y se realizó para validar la acogida de la propuesta de negocios entre los consumidores finales. Los resultados muestran que al 92.2% de los encuestados les parece interesante la propuesta y adquirirían productos en la plataforma, este resultado se obtiene entre los que respondieron definitiva y probablemente sí. Con estos resultados concluimos que el Marketplace propuesto si es aceptado entre los consumidores.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: ¿Qué es lo que más te gustó de la propuesta?

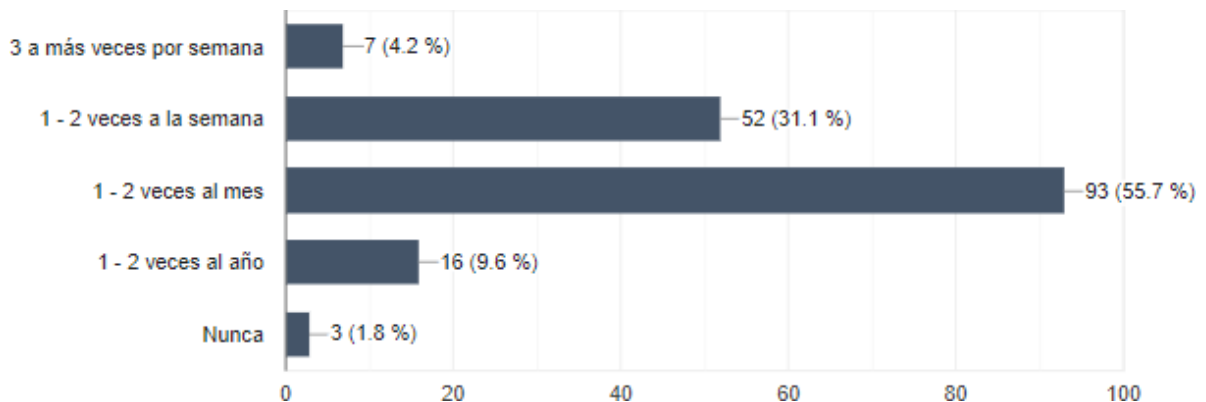
En esta pregunta con opción para elegir más de una respuesta, el mayor atractivo que vieron los encuestados en la plataforma corresponde a lo ofertado, es decir, a los productos con descuento, representando este atributo el 85.6% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentra el apoyo a la sostenibilidad con un 28.7% y la opción de pagos de digitales con un 27.5%



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13: ¿Con que frecuencia compraría en esta plataforma digital?

La mayoría de los encuestados (55.7%) indicó que comprarían 1 a 2 veces al mes en la plataforma, lo cual está en línea con los hábitos de compra actuales en plataformas digitales y que fueron consultados en esta encuesta en la pregunta nro. 6, en esta pregunta la frecuencia de a 1 a 2 veces al mes fue la preferida por el 55.1% de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14: Respecto a la entrega del producto, usted prefiere: Recojo, delivery externo o delivery del propio negocio

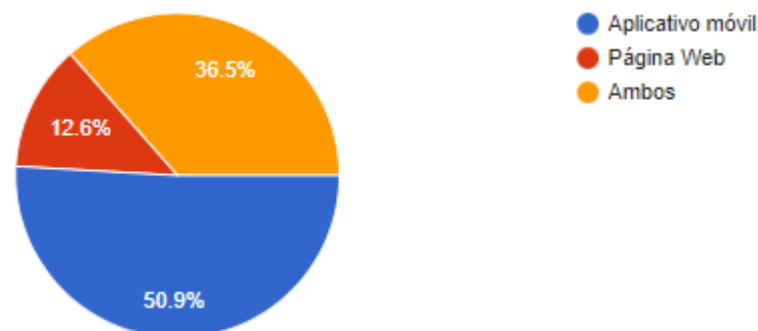
La mayoría de los encuestados (70.7%) prefiere el delivery del propio negocio, ya que resulta mucho más práctico y el negocio tendría el control del envío. En el caso del delivery externo, solo el 15.6% lo consideró una opción, aquí es necesario que el cliente contrate su propio delivery o utilice uno externo brindado por la misma plataforma.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 15: ¿Qué medios prefiere utilizar para acceder y realizar compras en esta plataforma digital?

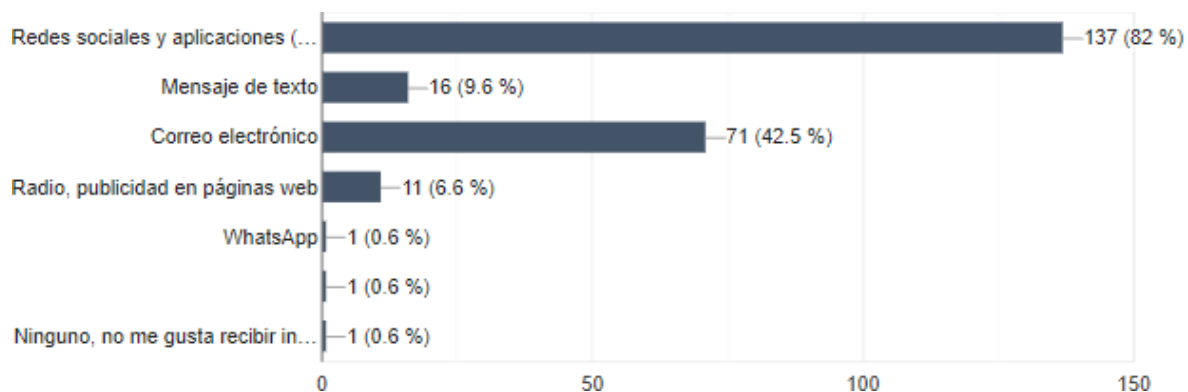
El 50.9% de los encuestados prefiere acceder al Marketplace vía un aplicativo móvil que estaría descargado en su smartphone, es posible esta respuesta debido a que actualmente no es difícil tener un smartphone y ahora se ha vuelto una necesidad ya que resulta bastante practico y muchos tramites y pagos se pueden hacer por esta vía, el segundo porcentaje mayoritario hace referencia a utilizar el aplicativo móvil y la página web con un 36.5% de los encuestados prefiriendo ambas opciones.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 16: ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre los productos y servicios de esta plataforma?

Esta pregunta también tenía la opción de seleccionar más de una alternativa, y aquí el 82% de los encuestados prefiere recibir información y publicidad por redes sociales y notificaciones en la aplicación móvil, el 42.5% prefiere recibir este tipo de comunicaciones vía correo electrónico y el resto de las alternativas no son representativas.

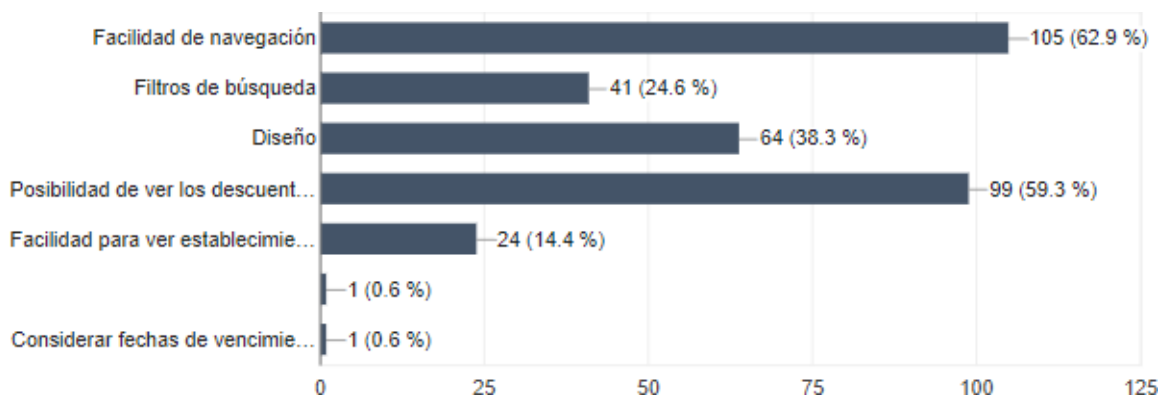


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17: A continuación, te presentamos nuestra propuesta de plataforma digital. Ingresa al link adjunto <https://johnveg03.wixsite.com/ofertop>

¿Qué es lo q más les gustó de nuestra propuesta de página web?

El objetivo de esta pregunta fue evaluar de manera cerrada las opiniones de los encuestados sobre la página web propuesta donde por medio de respuesta múltiples nos indicaran que les pareció más atractivo a fin de ver qué puntos se deberían tomar en cuenta al diseñar la página web, es así que, el 62.9% indicó que la página era fácil de navegar y el 59.3% le agradó que se pudieran ver los descuentos. El diseño de la página fue un atributo rescatado por el 38.3% de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 18: Luego de navegar por nuestra página web, nos podrías brindar tus sugerencias y recomendaciones

Esta fue la única pregunta abierta de toda la encuesta y la finalidad de colocarla de esta manera fue que nos brindaran sugerencias para implementarlas en la página web del negocio. Las recomendaciones y opiniones que más se repitieron fueron las siguientes:

Opinión/Recomendaciones	Porcentaje
La página les gustó tal cual	41%
Mejorar diseño	12%
Categorizar productos	6%
Incluir más información del producto	6%
Incluir Porcentaje de descuento	3%
Incluir mapa de establecimientos cercanos	3%
Incluir filtros de búsqueda	3%
Mayor cantidad de productos	3%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de arriba se muestra el 79% de las respuestas a esta pregunta, en donde el 41% les gustó la página tal cual donde destacaron que era muy intuitiva y de fácil navegación además de ser atractiva a la vista e ir acorde con la propuesta que estamos ofreciendo, este 41% no manifestó

alguna sugerencia para la mejora de la página web ya que el modelo planteado si les pareció adecuado.

Un 12% de los encuestados manifestó que la página web propuesta debería mejorar su diseño haciendo énfasis en la distribución de las imágenes, la nitidez de estas, los colores a utilizar, el tipo de letra, en general el diseño. En tercer lugar, tenemos con igual porcentaje de encuestados (6%) a categorizar productos e incluir más información de los productos, en cuanto a las categorías, recomiendan mostrar en la página los productos agrupados en categorías como abarrotes, limpieza, cuidado personal, etc, a los cuales acceder mediante botones en la página. En cuanto a mostrar mayor información de los productos, los encuestados refieren sobre todo mostrar información del estado del producto, foto real del producto, fecha de vencimiento, estado del empaque, ya que se entiende que son productos en liquidación, y la idea es que se transparente cual es el defecto del producto, asimismo, solicitan información del seller, como razón social y ubicación.

Las últimas 4 recomendaciones, las cuales tienen el 3% de las respuestas cada una están relacionadas a incluir el porcentaje de descuento en cada producto ofertado, incluir un mapa con establecimientos cercanos o ubicación de cada seller comparado con la ubicación del comprador, incluir filtros de búsqueda de productos y Sellers, e incluir un catálogo más grande productos, esta última recomendación en realidad es para la propuesta de negocio, la cual para generar mayor atractivo entre los consumidores debería tener una vasta variedad de productos, sin embargo, lo que se desarrolló fue una demo con pocos productos en su catálogo, con la finalidad de que probar el diseño, si es atractiva la página, la facilidad de navegación, si es intuitiva, principalmente.

El resto de sugerencias que nos brindaron los encuestados, está relacionada a considerar un espacio para reclamos o una línea de contacto con la empresa, mostrar un resumen de cuanto se ha ahorrado, mostrar en la primera página los mejores productos y descuentos, incluir al seller, y

también nos brindaron recomendaciones en cuanto a la propuesta de negocio como el tema del delivery, inclusión de medios de pago como yape y plin, hacer publicidad en medios masivos y redes sociales, mejorar el proceso de pago, énfasis en la contribución al medio ambiente, página estable y confiable, colocar productos en combo, hacer benchmarking de otros marketplaces, etc.

En conclusión, la página web propuesta ha sido muy atractiva para los encuestados, sin embargo, es posible hacer algunas mejoras al diseño e incluir nuevas características que mejorarían la experiencia del usuario, generando mayor transparencia y confianza, así como seguridad en las transacciones.

## **Anexo 11: Estrategias específicas de la matriz del FODA**

### Estrategias FO

- Diseñar una plataforma digital de vanguardia, cliente céntrica, que sea fácil, rápida y segura de utilizar. Para ello, se realizará prototipos de la plataforma digital para ser testeado con los consumidores finales y realizar mejoras en base al feedback que nos den.
- Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar la afiliación de una gran variedad de negocios al Marketplace. Por ejemplo, implementar un programa de recompensas que permita a los negocios poder obtener activos para su negocio (congelador, estantes, etc.).
- Uso intensivo de canales digitales (email, SMS, redes sociales de la empresa) para envío de promociones y catálogos de productos en liquidación a clientes.
- Alta inversión inicial para implementar una estrategia agresiva de marketing que permita hacer conocida la marca. Por ejemplo, invertir en SEO y SEM y uso de influencers para que la marca pueda llegar a más personas.
- Diseñar y lanzar campañas comunicacionales sobre el impacto ambiental positivo que se genera realizando compras por el Marketplace. Esto con el objetivo de poder aprovechar que los nuevos consumidores digitales tienen alta preocupación por temas sociales, ambientales y esto podría incentivarlos a comprar por el Marketplace.
- Implementar un equipo multimodal a través de redes sociales y llamadas que atienda las consultas y reclamos de los clientes de forma rápida y oportuna.

### Estrategias DO

- Implementar estrategias de ventas de productos en liquidación en packs y ventas cruzadas que mejore el margen de ganancia del Marketplace y los negocios. Debido a que son productos de liquidación se requieran ofertas los productos en packs de tres, un cuarto de docena, media

docena, una docena de productos, para que el ticket promedio de consumo sea alto y también sea rentable para los consumidores poder solicitar la entrega del pedido vía delivery.

- Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar a los negocios a actualizar de forma continua los inventarios de sus productos ofertados en el Marketplace.

#### Estrategias FA

- Diseñar un proceso de atención al cliente de alta calidad con énfasis en la última milla. Es fundamental diseñar un proceso de distribución y entrega de pedidos eficiente, rápido, seguro y en condiciones óptimas para su uso y consumo.

#### Estrategias DA

- Diseñar e implementar planes de continuidad de negocios (PCN) en caso de caídas y fallas de la plataforma digital. Es fundamental el diseño, así como realizar pilotos de estos PCN para validar su nivel de efectividad.
- Incluir penalizaciones en los contratos firmados con los negocios afiliados al Marketplace en caso de reincidencia de reclamos, quejas por parte de los clientes. Es fundamental que todos los negocios sean conscientes de las responsabilidades que tienen al afiliarse con el Marketplace.

## Anexo 12: Alineamiento de las estrategias

Se han definido en total 12 estrategias, 11 correspondientes a la matriz FODA y 1 correspondiente a la estrategia de Porter. Estas estrategias serán analizadas en la siguiente tabla para evaluar su grado de alineación con los objetivos empresariales (misión, visión, objetivo general y objetivos específicos).

Alineamiento de estrategias

Estrategias	Visión	Misión	Objetivo general	Rentabilidad			Crecimiento				Sostenibilidad	
				OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	
1.Diseñar una plataforma digital de vanguardia, cliente céntrica, que sea fácil, rápida y segura de utilizar.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar la afiliación de negocios al Marketplace	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.Uso intensivo de canales digitales para promociones y catálogos de productos en liquidación a clientes	x	x	x	x	x	x			x	x		
4.Alta inversión inicial para implementar una estrategia agresiva de marketing que permita hacer conocida la marca	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Estrategias	Visión	Misión	Objetivo general	Rentabilidad			Crecimiento				Sostenibilidad
				OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8
5. Diseñar y lanzar campañas comunicacionales sobre el impacto ambiental positivo que se genera realizando compras por el Marketplace	x	x	x							x	x
6. Implementar un equipo multimodal que atienda las consultas y reclamos de los clientes de forma rápida y oportuna	x	x	x				x	x	x	x	
7. Implementar estrategias de ventas de productos en liquidación en packs y ventas cruzadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8. Implementar programas de beneficios y recompensas para incentivar a los negocios a actualizar de forma continua los inventarios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9. Diseñar un proceso de atención al cliente de alta calidad con énfasis en la última milla	x	x	x	x	x	x		x	x	X	
10. Diseñar e implementar planes de continuidad de negocios (PCN) en caso de caídas y fallas de la plataforma digital	x	x	x					x	x	x	

Estrategias	Visión	Misión	Objetivo general	Rentabilidad			Crecimiento				Sostenibilidad
				OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8
11. Incluir penalizaciones en los contratos firmados con los negocios afiliados al Marketplace por reincidencia en reclamos y mal feedback por parte de clientes	x	x	x				x	x	x	x	
12. Estrategia competitiva de Diferenciación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Es importante seleccionar y priorizar aquellas estrategias que se alineen a los objetivos de la empresa, así como aquellas que estén más relacionadas a los factores de éxito de la empresa.

Estas estrategias deben priorizar objetivos enfocados a la etapa de introducción del negocio, los cuales básicamente son el hacer conocido la marca, con una propuesta de valor que permita afiliar una gran cantidad de negocios, y lograr conseguir que utilicen el Marketplace los consumidores finales, todo esto permitirá cumplir con la meta de ventas establecidas. En base a ello, podemos mencionar que 9 de las 12 opciones estratégicas están alineadas a estos objetivos empresariales.

Se puede observar en la tabla que las estrategias 2,3,5,8 están muy relacionadas con la estrategia 4 de marketing agresivo y las estrategias 6,7,9, 11 están muy relacionadas a la estrategia 12 de diferenciación de alta calidad de servicio al cliente. Finalmente, la estrategia 1 y 10 está muy relacionada con la 12 de estrategia de diferenciación de plataforma digital única. De tal manera que se van a analizar como las mejores estrategias a priorizar para su implementación las siguientes:

- Estrategia de marketing agresiva
- Estrategia de diferenciación de plataforma digital única
- Estrategia de diferenciación de alta calidad de servicio al cliente

### Anexo 13: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Se tomarán las 3 estrategias definidas en el alineamiento de estrategias y se colocarán como factores claves las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades obtenidas de las matrices EFI y EFE con sus respectivos pesos, y se evaluará el grado de nivel de atraktividad con respecto a las 3 estrategias, donde 4=altamente atractivo, 3=razonablemente atractivo, 2=algo atractivo y 1 = No atractivo. Seguidamente se calcula la calificación del atractivo (CA). En la siguiente tabla se muestra la evaluación descrita:

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica de la empresa

Factores claves	Peso	Diferenciación en plataforma		Marketing agresivo		Diferenciación en atención al cliente	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
Crecimiento del consumo en canales digitales	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Mayor concientización de los consumidores por reducir el impacto ambiental							
Inadecuada gestión de las mermas en los pequeños negocios minoristas	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09
Nuevo perfil de consumidor que busca el ahorro y estabilidad financiera debido a la incertidumbre política y económica del país	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
En la actualidad no existen competidores directos que brinden una plataforma donde los negocios puedan ofertar sus productos en liquidación	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Facilidad para la creación del negocio propuesto debido a la gran cantidad de empresas	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27

Factores claves	Peso	Diferenciación en plataforma		Marketing agresivo		Diferenciación en atención al cliente	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
desarrolladoras de plataformas online con alto expertise							
Mayor digitalización de los negocios a raíz de los nuevos desarrollos tecnológicos	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Amenazas							
Propuesta de ley aprobada por el Congreso donde la plataforma de ecommerce asumiría la responsabilidad como proveedor de productos y servicios (Actualmente los marketplace son facilitadores del servicio)	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Inestabilidad e incertidumbre política lo cual desincentiva la inversión, creación y continuidad de empresas	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
Amplia legislación en torno al comercio electrónico: protección de datos personales, protección del consumidor, manifestación de voluntad, libro de reclamaciones entre otros	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Negocio propuesto fácil de replicar	0.11						
Alta presencia de negocios que realizan liquidaciones físicas de sus productos	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Alta presencia de negocios pymes informales	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06
Total	1						
Fortalezas							
Gerencia y personal altamente calificado	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18

Factores claves	Peso	Diferenciación en plataforma		Marketing agresivo		Diferenciación en atención al cliente	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Plataforma digital fácil, segura y rápida de utilizar	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Servicio de postventa con altos estándares de calidad	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Variedad de productos ofertados con descuentos superiores a la competencia	0.10	3	0.3	4	0.40	1	0.10
Uso intensivo de canales digitales (SMS, correos, redes sociales de la empresa) para comunicación de ofertas de productos	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Uso de herramientas de optimización de motor de búsquedas: SEO y SEM para lograr una mayor presencia de la marca en los clientes	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08
Debilidades							
Dificultad de mantener actualizada información de stocks de productos ofertados en plataforma	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Capacidad financiera limitada	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Dificultad de controlar pedidos de productos entregados a clientes con fallas que impidan su uso o consumo	0.09						
Alta dependencia en los negocios para la atención oportuna de reclamos y logística inversa (devoluciones)	0.08						
Alta dependencia en proveedores de IT en caso de caídas o fallas de la plataforma digital	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Total	1		5.28		5.35		4.46

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se calcula y obtiene el total de calificación de atractividad de las 3 estrategias, en donde podemos señalar que la estrategia de marketing agresivo ha obtenido un puntaje de 5.35, la estrategia de diferenciación en la plataforma 5.28 y la estrategia de diferenciación en la atención al cliente 4.46.

## **Anexo 14: Detalle de los componentes del Business Model Canvas**

A continuación, se describe de manera detallada los componentes del Business Model Canvas para el modelo de negocio propuesto

### a) Segmento de clientes

El presente plan de negocios ha tipificado a sus clientes en dos grupos:

- Negocios (bodegas, farmacias y minimarkets): Negocios del sector retail, que ofrecen una variedad de productos alimentarios y no alimentarios, los cuales buscan mejorar la gestión de sus mermas a través de la liquidación de productos que se encuentren próximos a vencer, sean excedentes de inventario o presenten alguna falla que no impida su consumo o uso. Estos negocios presentan las siguientes características.
  - ✓ Negocios formales, cuentan con experiencia mínima de un año.
  - ✓ Se encuentran ubicados en Lima Metropolitana.
  - ✓ Buscan mejorar la gestión de sus mermas
  - ✓ Requieren ampliar sus canales de ventas en medios digitales.
- Consumidores finales: Clientes que buscan realizar compras inteligentes con el objetivo de generar ahorros. Estos consumidores presentan las siguientes características.
  - ✓ Tienen 18 a 65 años
  - ✓ Se encuentran ubicados en Lima Metropolitana
  - ✓ NSE A, B y C
  - ✓ Son digitales
  - ✓ Buscan realizar compras inteligentes para generar ahorros

- ✓ Realizan compras de productos de consumo masivo a través de plataformas digitales
- ✓ Comprometidos en reducir el impacto ambiental mediante la compra de productos que tienen alta probabilidad de generar desperdicios

b) Propuesta de valor

La propuesta que genera valor al negocio ha sido definida en dos partes ya que debe satisfacer las expectativas y necesidades de cada uno de los clientes que participarían en las plataformas, estos clientes son los consumidores finales y los negocios afiliados al Marketplace.

Propuesta de valor para consumidores finales:

- Brindar un Marketplace donde pueda adquirir productos de primera necesidad, bazar, cuidado personal, y demás a precios rebajados ya que son productos de liquidación, los cuales pueden tener algún defecto exterior que no compromete la calidad del producto o estar discontinuados, por esta razón serian ofrecidos a un menor precio y estos productos serian ofrecidos por bodegas, farmacias y minimarkets principalmente
- Otro atributo a la propuesta de valor es que el proceso de compra seria 100% digital vía la plataforma del Marketplace, asimismo seria ágil y rápido dando al cliente la oportunidad de ir a recogerlo o utilizar el delivery del negocio.
- La propuesta de valor tiene un gran aporte a la sostenibilidad, ya que contribuye a la reducción de desperdicios debido a que estos productos de liquidación si no se llegaron a vender terminar siendo desechados, causando pérdidas a los negocios y daño ambiental.

Propuesta de valor para los negocios afiliados:

- Brindar un Marketplace donde los negocios que serían principalmente bodegas, farmacias y minimarkets, puedan brindar sus productos en liquidación y de esa forma tengan un canal

de venta adicional para ellos. Esto permitiría acelerar la venta de estos productos que ya de por sí requieren ser vendidos de una manera rápida ya que de lo contrario tienen altas probabilidades de constituirse como merma.

- Los negocios afiliados pueden ver en el canal del Marketplace la oportunidad de hacerse más conocidos, no solo en el espacio físico y en la comunidad donde tienen sus tiendas sino en una canal adicional 100% digital que cada día está ganando más relevancia, de esta manera pueden expandir sus fronteras de venta y crecer.
- También hay un aporte a la sostenibilidad y a la mitigación del impacto ambiental debido a la menor generación de desperdicios producto de las mermas de productos que no se pudieron vender por estar vencidos o tener envases defectuosos o discontinuados.

#### c) Canales

En esta parte se van a describir los diversos medios o canales de venta, comunicación y distribución que se emplearán para tomar contacto tanto con los consumidores finales como con los negocios.

Con respecto a los puntos de contacto y/o canales de venta, los consumidores finales podrán realizar búsquedas, consultas y compras de productos de liquidación a través de la página web el aplicativo móvil (habilitado para IOS y Android).

Con respecto a los canales de información, los consumidores finales podrán interactuar con el Marketplace y enterarse de los productos y servicios ofertados por el Marketplace a través de las redes sociales de la empresa (Facebook, Instagram, canal de YouTube), en donde podrán visualizar el contenido publicado en estos medios, pudiendo comentar, realizar consultas y reaccionar a todas estas publicaciones. Se contará con un asesor de redes Sociales el cual interactuará con el usuario contestando todas sus consultas de forma rápida y amigable. Asimismo, los clientes actuales y

clientes potenciales recibirán boletines y comunicaciones de campañas y promociones a través de email marketing.

Con respecto al canal de postventa, el cliente podrá ingresar cualquier consulta, duda o reclamos a través de un formulario el cual estará habilitado tanto en la página web como en el aplicativo móvil de la empresa.

Con respecto a los negocios, el canal de afiliación al Marketplace se realizará de forma digital vía un formulario que llenarán en la página web y/o aplicativo móvil de forma autónoma o con la guía de un asesor comercial durante la visita para la prospección y afiliación.

Asimismo, los negocios tendrán acceso a un módulo de la plataforma digital que le permitirá registrar, actualizar o eliminar los productos en liquidación que deseen ofertar, asimismo visualizar sus ventas realizadas, etc.

Adicionalmente, con respecto al canal de información y de postventa, los negocios ingresarán sus consultas y reclamos a través de la intranet de la tienda virtual y/ o a través de correo electrónico, para lo cual, en el caso de temas relacionadas con la plataforma, un asesor de TI se encargará de capacitar y absolverá sus consultas, dudas, y para temas relacionados a información de marketing, publicidad un asesor Comercial se contactará para poder comentarle sobre campañas, promociones, etc. Finalmente, para temas relacionados a reclamos un asesor de back office se contactará para analizar y atender el reclamo.

d) Relaciones con clientes

Esta parte del Business Model Canvas también se podría mostrar en 2 grupos relacionados a cada tipo de cliente: los consumidores finales y los negocios afiliados

### Relaciones con los consumidores finales

Las relaciones con los consumidores finales atenderían a cada punto de contacto que tendríamos y estos van desde la captación de los clientes hasta el servicio post venta, por un lado, la captación se realizaría por campañas masivas en redes sociales y por uso de campañas de publicidad convencional, de esta manera conocerían la propuesta de la empresa y se animarían a utilizarla. Debido a que el negocio es 100% digital, dentro del proceso si surgen dudas, estamos planteando la utilización de preguntas frecuentes dentro de las plataformas digitales para que el cliente pueda saber que realizar, y finalmente dentro del servicio postventa, el cliente puede expresar su conformidad o incomodidad con el servicio y un agente de servicio al cliente lo ayudará a solucionar su problema de la forma más rápida posible. Para posteriores compras, se le estará enviando correos electrónicos con información relevante de productos en liquidación.

### Relaciones con los negocios afiliados

En el caso de los negocios afiliados, se pueden encontrar 3 grandes momentos, el primero sería la captación del negocio para que se una a la plataforma y empiece a disfrutar de las ventajas de vender vía el Marketplace, para esta captación se contará con asesores comerciales exclusivos quienes les comentaran a los dueños de los negocios de los atributos de la plataforma, así como sus principales beneficios. El siguiente punto de contacto es en el momento de la utilización de la plataforma, para eso existirá un canal de preguntas frecuentes, o el asesor apoyará en estos momentos y finalmente el servicio post venta donde agentes de servicio al cliente atenderán sus dudas y reclamos, los cuales serán registrados como solicitudes en la aplicación y página web.

#### e) Fuente de ingresos

Las principales fuentes de ingreso de nuestro plan de negocio son:

- Comisión de nuestros negocios afiliados por cada venta realizada a través de la plataforma web por concepto de uso y alquiler de la plataforma.
- Publicidad de los negocios afiliados, los cuales tendrán posibilidad de destacar su empresa y productos en nuestra plataforma digital y redes sociales.

f) Recursos claves

Respecto a los recursos claves propuesto por nuestro plan de negocio, nos enfocamos y enfatizaremos en lo siguiente:

- Utilizar los recursos tecnológicos de las plataformas Web y App, con el objetivo de captar nuevos clientes y aumentar la rentabilidad de nuestros aliados y de nosotros.
- Personal capacitado en el back office cuyo principal rol es la resolución de problemas y/o consultas de los clientes, con la finalidad de generar confianza en el uso de la plataforma.
- Equipo comercial con experiencia que permita promocionar la plataforma y logres la afiliación de los negocios.
- Por último, equipo de TI que monitoree y brinde soporte a la plataforma de manera permanente, asegurando la disponibilidad del Marketplace 7x24.

g) Actividades claves

Se definieron cinco actividades clave para el presente plan de negocios, los cuales permitirán que el negocio surja y sea exitoso:

- Desarrollo de la plataforma en un inicio y Mantenimiento de esta y la red que la soporta cuando el negocio se encuentre en funcionamiento: Esto incluye desarrollo y

mantenimiento del software que asegure el óptimo funcionamiento del Marketplace, así como también una adecuada experiencia al cliente.

- Marketing para el desarrollo de estrategias: Desarrollo de estrategias de ventas y fidelización, permitan el cierre de ventas y la educación de los clientes, complementando la publicidad dirigida a los negocios y clientes.
- Supervisión de la política de calidad y atención al cliente, que permita asegurar la mejor experiencia al cliente en cada interacción con la empresa. Asimismo, se realizará un seguimiento estricto al cumplimiento de los estándares en el servicio de delivery, el cual es brindado por los negocios.
- Publicidad de la plataforma: Actividad dirigida a los dos tipos de clientes, negocios y consumidores finales, que permitirá el rápido posicionamiento del negocio en Google, redes sociales y marketing de contenidos.
- Servicio postventa para la resolución de problemas y atención de consultas: Actividad que permitirá realizar el seguimiento de los clientes potenciales y consumidores finales con el fin de mejorar su experiencia, durante y después de haber efectuado la compra.

#### h) Asociaciones claves

Para el presente modelo de empresa, se han reconocido stakeholders claves, para los cuales se deberán de gestionar estrategias para mantener buenas relaciones comerciales de largo plazo. Entre las principales asociaciones claves tenemos:

- Proveedores de servicios de desarrollo y mantenimiento de plataforma digitales
- Socios comerciales (bodegas, boticas y minimarkets)
- Influencers de distintos rubros

- Empresas de servicios de pasarela de pagos
- Entidades financieras e Inversionistas

i) Estructura de costos

Los costos más relevantes para operar el modelo de negocio son los siguientes:

Costos Fijos:

- Desarrollo tecnológico de plataforma digital
- Soporte y mantenimiento tecnológico de plataforma digital (hosting, dominio, cloud)
- Salarios de personal (Plana gerencial, administrativos y postventa)

Costos Variables:

- Gastos publicitarios y de marketing
- Comisión de pasarela de pagos
- Gastos operacionales (Renta de oficina, mantenimiento, equipo informático)

**Anexo 15: Benchmarking Marketplace**

Categoría de producto	Marketplace	
	Falabella.com	Rappi
Cuidado personal	15%	12%
Abarrotes	12%	12%
Limpieza de hogar	14%	12%
Suplementos alimenticios	14%	12%

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 16: Plan de promoción para negocios afiliados y consumidores**

### **Detalle del plan para negocios afiliados**

#### **Etapas de introducción**

##### Medios físicos

- Se realizará venta directa a través de ejecutivos comerciales con experiencia, los cuales se encargarán de prospectar y visitar a los proveedores (tiendas, minimarkets y boticas) para informarles las características y beneficios del Marketplace.
- Se realizará la impresión de brochures con información detallada del Marketplace, la cual será entregada a los negocios cuando se realicen las visitas, asimismo, se incluirá información de cómo utilizar la app, de qué manera se puede actualizar los inventarios y como poder ver las ventas realizadas en un periodo de tiempo. El brochure será un tríptico con impresión en papel couché full color satinado con brillo, con un gramaje de 100gr, cada año se estima imprimir un tiraje de 70,000 trípticos.
- Se elaborará un video promocional de lanzamiento del Marketplace, este video formará parte de la estrategia de hacer conocido el Marketplace con los negocios a los que se va a visitar.
- Se tendrá presencia a través de activaciones en los principales centros de abastecimientos mayoristas donde exista mayor afluencia de los proveedores, así como en ferias de bodegueros y emprendedores, para esto se contará con 2 módulos similares a la imagen líneas abajo, los cuales estarán hechos de PVC, y con medidas 80x80x39 cm, la impresión será en alta calidad a 1440dpi. El presupuesto para la fabricación de cada módulo es de S/

300 y el resto del presupuesto sería el personal contratado para que de información del Marketplace y reparta los trípticos y merchandising.



- Se brindará merchandising para la afiliación en el Marketplace. Este merchandising será entregado a los clientes afiliados, asimismo se contará con merchandising para entregar a clientes interesados. Entre el material publicitario constará de lapiceros, bolsa con el diseño de la marca, llaveros destapadores, block de notas y gorras.
- Se contará con un descuento promocional durante los tres primeros meses de afiliación. Este descuento será del 5% del total de la venta, siempre y cuando la venta realizada por el Marketplace sea mayor a un monto mínimo mensual y el negocio afiliado tenga una valoración de los clientes mayor a 4 estrellas.

#### Medios digitales

- Participación en grupos de Facebook, donde se encuentren tiendas, minimarkets y boticas, para el envío de publicidad y dar a conocer la marca.

- Publicidad pagada en blogs con gran alcance de emprendedores relacionados a tiendas, minimarkets y boticas. Algunas páginas donde se podría postear serian la Revista Ganamas y la asociación de bodegueros del Perú
- Desarrollo de campañas publicitarias en las principales redes sociales para la introducción de la marca (Facebook, Tiktok e Instagram). Se incluirá videos como reels, stories y tiktoks donde se vea a los emprendedores utilizando la app y ofertando productos en liquidación, asimismo, se pondrán videos de nuestros anfitriones en los diversos eventos donde expondrán el uso de la app y darán tips para sacarle el mayor provecho a la herramienta. La frecuencia de estas publicaciones será como mínimo semanal para el caso de post en el feed, y en el caso de formatos como tiktoks y/o reels será de cada 2 días dado que estos formatos son de mayor uso actualmente. En el caso de stories, estos se realizarán de manera diaria. Es importante resaltar que algunos reels y tiktoks serán reposteados como videos Shorts en Youtube. La producción, edición y postproducción de este contenido será realizada por el equipo de marketing.
- Desarrollo de estrategia de SEO para lograr el posicionamiento de nuestra marca.

## **Etapas de crecimiento**

### Medios físicos

- Se mantendrá la venta directa a través de los ejecutivos comerciales.
- Se mantendrá la impresión de brochures con información detallada del Marketplace. En el tercer año se incrementará el presupuesto debido a que se espera un crecimiento fuerte en el número de transacciones, por lo cual, también debería incrementarse el número de afiliados en mayor medida.

- Se continuará con las activaciones en los principales centros de abastecimientos mayoristas así como en eventos y ferias de emprendedores, asimismo se adquirirá un módulo adicional de PVC para poder tener mayor presencia en estos establecimientos.
- Se seguirá brindando merchandising para la afiliación en el Marketplace.

### Medios digitales

- Se continuará con la publicidad pagada en blogs de gran alcance.
- Se continuará con la participación en grupos de Facebook de emprendedores. La participación será activa y se posteará casos de éxito de emprendedores que hay utilizan la plataforma, asimismo e incentivará mediante códigos de referidos que tendrán beneficios tanto para el nuevo afiliado como el que refiere.
- Generación de contenidos de valor para los proveedores en las redes sociales, se seguirán utilizando las mismas redes sociales y se incrementará la frecuencia de uso de los reels o tiktoks a uno diario como mínimo.
- Se elaborará un programa de fidelización que permitirá acumular puntos y obtener mayores beneficios de acuerdo con las ventas y el servicio brindado por los proveedores. Este programa de fidelización reemplazará a los incentivos por afiliación que se brindaron en la etapa de lanzamiento, y en este programa también se manejarán montos mínimos de venta transada por el Marketplace para poder acumular puntos, estos montos tendrán categorías de afiliados en el Marketplace y de cumplir las metas se podrán brindar beneficios como publicidad en la plataforma y redes sociales gratuita hasta productos como góndolas para la organización de su mercadería.

- Se implementará el uso del email- marketing para los clientes actuales y potenciales). En el caso de clientes actuales se enviará de forma masiva correos con boletines informativos semanalmente los cuales tendrán la siguiente información:
  - Anuncios de los principales descuentos por categoría de productos, publicitando los negocios que los ofertan
  - Artículos de gran importancia relacionados a finanzas personales, la importancia del ahorro, cuidado del medio ambiente y temas relacionadas a la sostenibilidad.
  - Campañas de referidos, con el objetivo de incrementar los usuarios afiliados al Marketplace

En el caso clientes potenciales, se enviarán correos de forma masiva quincenalmente, en donde se adjuntará un brochure digital en PDF, amigable en donde se explique a que se dedica la empresa, su aporte social y ambiental, así como una guía interactiva con el procedimiento para que puedan afiliarse de forma gratuita al Marketplace obteniendo un cupón de descuento en la primera compra que realicen.

### **Detalle del plan para consumidores**

#### **Etapas de introducción**

##### Medios físicos

- Se tendrá presencia en los principales centros comerciales de Lima Moderna y eventos masivos donde se entregarán folletos para dar a conocer el Marketplace. Para desarrollar esta labor se contará con módulos similares a los utilizados en la parte de plan para afiliación de negocios, es así como se ha estimado la adquisición de 4 módulos y la contratación de personal eventual mediante una agencia de anfitriones quienes brindaran

información y entregaran folletería informativa del app así como merchandising. La folletería serán dípticos impresos a full color en papel couché de 90gr satinado con brillo. El tiraje de impresión por año será 150,000 dípticos.

- Se brindará merchandising en los puntos de activación y será entregado a los clientes que descarguen la app y se inscriban en la aplicación, luego de estos los clientes participaran girando una ruleta con premios, los cuales consistirán en una bolsa de tela con el logo de la empresa, lapicero con un block de notas, alcohol en gel y un tomatodo, cada uno de estos objetos será una opción en la ruleta y todas las opciones tendrán premio por lo que todos los que se inscriban tendrán un obsequio.

### Medios digitales

- Posicionamiento a través de SEM (“Search Engine Marketing”), por medio de publicidad de pago en Google, con el fin de posicionar MD Store en los primeros lugares del buscador de Google.
- Se contratarán influencers cercanos al público objetivo para difundir el Marketplace en las principales redes sociales: Es importante resaltar que en la actualidad existen tipos de influencers según la cantidad de seguidores en sus redes sociales, es así que este negocio buscará a los microinfluencers quienes tienen menos de 100,000 seguidores, estos influencers se caracterizan porque cuentan con un nicho exclusivo y sus publicaciones están relacionadas a un tema en específico, es así que se puede filtrar mejor al público al que están orientados. En este sentido, los influencers que se buscaría contratar serían los relacionados a temas de familia, que impulsen el ahorro, que brinden tips de ahorro o que sean cazadores de ofertas, debido a que sus propósitos son afines con la misión y visión de la empresa. Este tipo de influencers manejan tarifas entre \$50 y \$200 por reel y la tarifa

varía según la cantidad de seguidores, por lo que, el proyecto contempla un aproximado de 4 reels por mes con influencers y para medir la eficacia de estas acciones, a cada influencer se le otorgará códigos de descuentos personalizados para que los compartan con sus seguidores y así poder medir cuantos de estos se activan y que publicidad nos resultó más rentable.

- Creación de un canal de Youtube con temas relacionados a hábitos de ahorro en los hogares: Se realizarán videos cortos de menos de 5 minutos con tips caseros relacionados al ahorro y la sostenibilidad, asimismo para darle una buena calidad de video y audio, se contratará a especialistas en creación audiovisual para que elaboren los videos, la temática será brindada por la empresa mientras que la producción, edición y postproducción será realizada por el especialista, la frecuencia de posteo de estos videos será de 1 vez por semana o 1 vez cada 2 semanas, asimismo para darle dinamismo al canal, se repostearan como Youtube shorts los reels y tiktoks relacionados a tips de ahorro, estos tendrán una frecuencia de entre 2 a 3 veces por semana.
- Publicidad pagada en redes sociales: Se utilizará Google Ads, Facebook Ads y publicidad en Youtube.
- Posicionamiento a través de SEO (“Search Engine Optimization”), permitirá posicionar gratuitamente al Marketplace en los primeros lugares en el buscador de Google.
- Lanzamiento de campañas de afiliación con mayores descuentos con el objetivo impulsar las compras en el Marketplace. Se realizarán campañas de descuentos sobre descuentos en ciertos días o incluso por ciertas horas, en especial cuando se tenga mayor cantidad de oferta en la plataforma, de esta forma, se incentiva el mayor consumo y los negocios afiliados pueden ver que la app realmente los está ayudando.

- Creación de contenidos de calidad que le agreguen valor a los clientes con el fin de incrementar el tráfico y el conocimiento de nuestra marca. Este contenido se transmitirá vía las redes sociales y será adicional a los generados por los influencers, debido a que en las redes sociales es importante tener constancia en las publicaciones para poder lograr el objetivo de incrementar seguidores, es necesario manejar un calendario de publicaciones donde se coloque diariamente que publicación se va a realizar, asimismo, que días se van a realizar los Live o En vivos, estos últimos deberían realizarse por lo menos una por mes. En cuanto al calendario de publicaciones, estos contemplarán los tips de ahorros en reels, respuestas a preguntas frecuentes dejadas en la plataforma, ejemplos de cómo salvar productos en liquidación, mini entrevistas a dueños de negocio que trabajan con la plataforma, principalmente. En el caso de stories se repostearán las publicaciones y reels, asimismo se colocarán algunos productos que se encuentran en promoción y cada cierto tiempo se colocaran cajitas de preguntas. Este contenido será desarrollado por la empresa, en particular por la persona que desempeña la labor de especialista en redes sociales, quien además de crear contenido, responderá a las consultas y comentarios de las redes sociales.
- Se utilizará las técnicas analíticas con la información capturada en nuestras redes sociales y Marketplace, para identificar a los clientes potenciales que visitaron el sitio web e interactuaron con las redes sociales con el objetivo de generar mayor conversión en las compras. Esta técnica ayudará a incrementar las afiliaciones y la efectividad en las ventas.
- Elaboración de un programa de referidos que permita obtener cupones de descuentos adicionales a los clientes registrados en el Marketplace. Para medir la efectividad de este programa se entregará códigos de descuento personalizados a cada cliente, y tanto el cliente como el referido tendrá un monto de descuento en la primera compra en la aplicación.

- Se realizarán sorteos en alianza con algunos negocios afiliados u otras marcas relacionadas a ahorro y sostenibilidad, estos sorteos se realizarán a partir de los 5,000 seguidores y serán cada mes o dos meses, la mecánica para participar del sorteo es haber realizado una compra en la app en algún momento de la campaña, postear esa compra en stories y taggear a los negocios participantes y a MD Store, asimismo, seguir a los negocios participantes y a MD Store, y comentar en la publicación del sorteo etiquetando a nuevas personas para generar que la marca se haga más conocida.

## **Etapas de crecimiento**

### Medios físicos

- Se continuará con presencia en los principales centros comerciales de Lima Metropolitana. Para el tercer año se aumentará en 2 módulos adicionales debido a que se quiere aumentar de manera importante la cantidad de transacciones en la plataforma, por lo que se requiere acciones más agresivas para afiliar más clientes.
- Se brindará merchandising para el registro de usuarios en el Marketplace la cual se continuará entregando en los módulos en eventos y centros comerciales.

### Medios digitales

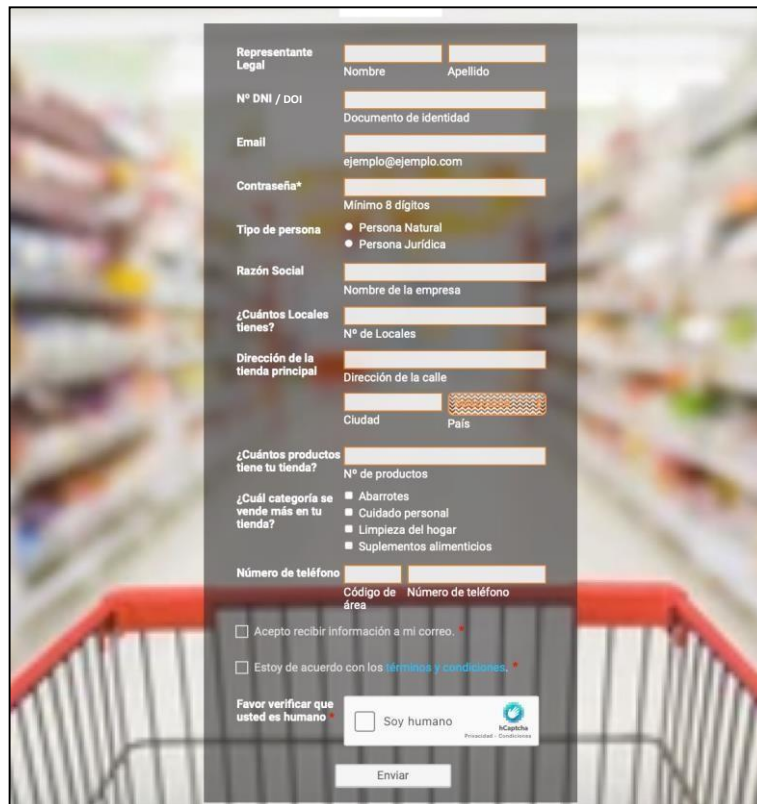
- A partir de las entrevistas con los expertos se recomendó incorporar un módulo dentro del Marketplace en donde se visualice el ahorro acumulado en las compras realizadas por los clientes.
- Se continuará con la estrategia de posicionamiento a través de SEM, optimizando la inversión a través de los resultados obtenidos.

- Se continuará con las alianzas con influencers para difundir el Marketplace en las principales redes sociales. Los influencers serán del mismo tipo que en la etapa inicial (microinfluencers) y posiblemente se vuelva a trabajar con algún influencer con quien la campaña anterior haya sido exitosa (medida por la cantidad de utilización de los códigos de descuento)
- Videos en canal de Youtube con temas relacionados a tips de ahorro en los hogares, la cantidad se evaluará de acuerdo con la acogida de los videos anteriores, se analizará los temas que tuvieron más vistas y se realizaran videos con temas afines, asimismo se dependerá menos de los especialistas audiovisuales y la compañía creará algunos videos por cuenta propia.
- Se seguirá impulsando la publicidad pagada en redes sociales.
- Se mejorará la estrategia de posicionamiento a través de SEO a partir del análisis de resultados obtenidos y de los competidores similares.
- Programa que permita fidelizar a los clientes a través de la acumulación de puntos por las compras en el Marketplace. Este programa reemplazará al programa de descuentos por afiliación y empezará desde el cuarto año debido a que el tercer año aun continua de manera importante el crecimiento de afiliados. La finalidad del programa es que los clientes que ya se encuentren en la plataforma la continúen utilizando, para lo cual se implementarán categorías de acuerdo con las cantidades compradas por mes, y en cada categoría se acumularan puntos que podrán ser redimidos por efectivo en cuenta para ser utilizado para compras en la plataforma.
- Creación de contenidos de calidad que le agreguen valor a los clientes con el fin de incrementar el tráfico y el posicionamiento de la marca, estos contenidos se seguirán

posteo en las redes sociales y la frecuencia y tipo de contenido de cada publicación corresponderá a un calendario de redes sociales, los stories serán diarios y los posts en Instagram y Facebook cada 2 días. En Tiktok se realizarán de manera diaria.

- Se continuará utilizando técnicas analíticas para incrementar las afiliaciones y la efectividad en las ventas.
- Se mantendrá el programa de referidos para seguir capturando nuevos clientes.

### Anexo 17: Registro del Negocio afiliado



Representante Legal: Nombre, Apellido

N° DNI / DOI: Documento de identidad

Email: ejemplo@ejemplo.com

Contraseña\*: Mínimo 8 dígitos

Tipo de persona:  Persona Natural,  Persona Jurídica

Razón Social: Nombre de la empresa

¿Cuántos Locales tienes?: N° de Locales

Dirección de la tienda principal: Dirección de la calle, Ciudad, País


¿Cuántos productos tiene tu tienda?: N° de productos

¿Cuál categoría se vende más en tu tienda?:  Abarrotes,  Cuidado personal,  Limpieza del hogar,  Suplementos alimenticios

Número de teléfono: Código de área, Número de teléfono

Acepto recibir información a mi correo. \*

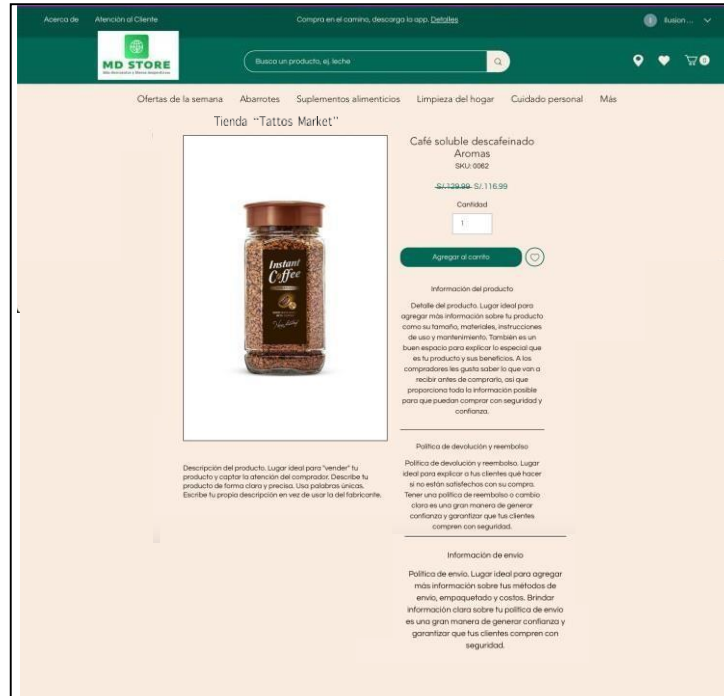
Estoy de acuerdo con los [términos y condiciones](#). \*

Favor verificar que usted es humano:  Soy humano 

Enviar

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 18: Tienda virtual del seller



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 19: Registro del consumidor

The screenshot shows a registration form overlaid on a blurred background of a shopping cart. The form fields are as follows:

- Nombre:** Two input fields for 'Nombre' and 'Apellido'.
- Nº DNI / DOI:** One input field for 'Documento de identidad'.
- Email:** One input field with the example 'ejemplo@ejemplo.com'.
- Dirección:** One input field for 'Dirección de la calle'.
- City and Country:** Two input fields for 'Ciudad' and 'País'.
- Número de teléfono:** Two input fields for 'Código de área' and 'Número de teléfono'.
- Contraseña\*:** One input field with the requirement 'Mínimo 8 dígitos'.
- Accepto recibir promociones e información a mi correo.**
- Estoy de acuerdo con los términos y condiciones.**
- Favor verificar que usted es humano:** A checkbox for 'Soy humano' and a hCaptcha logo with 'Privacidad - Condiciones'.
- Enviar:** A button at the bottom of the form.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 20: Búsqueda del producto

Acerca de Atención al Cliente -20% en tu primer pedido. [Suscríbete](#) 1 [Ilusion ...](#)

**MD STORE**  
 Más productos y mejor experiencia

Busca un producto, ej. leche











Ofertas de la semana Abarrotes Suplementos alimenticios Limpieza del hogar Más

### Ofertas

Filtrar por

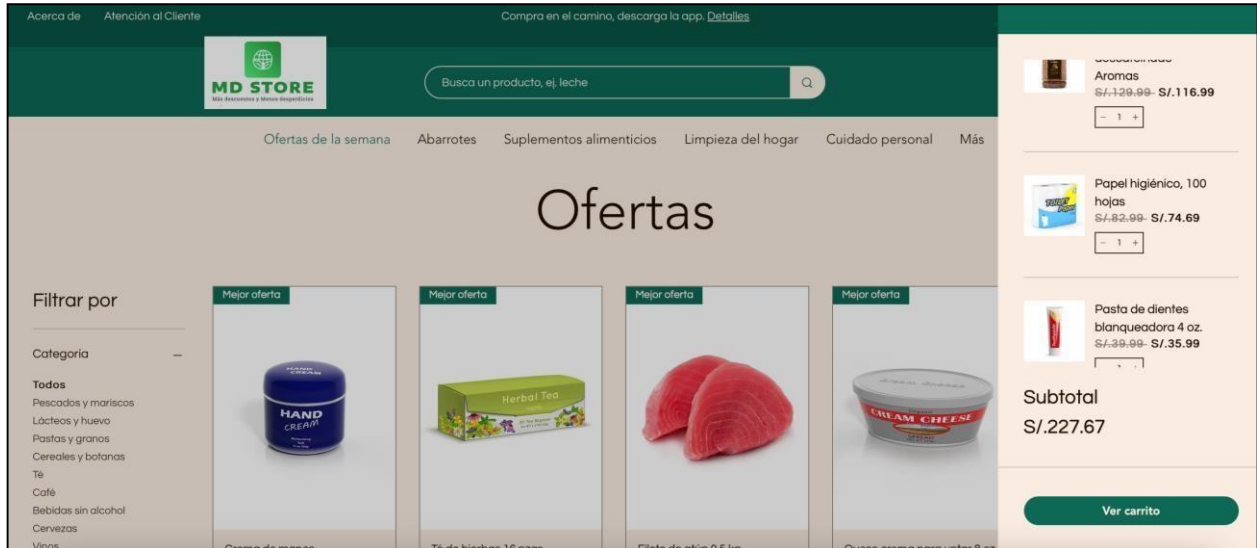
Categoría

Todos  
 Pescados y mariscos  
 Lácteos y huevo  
 Pastas y granos  
 Cereales y batatas  
 Té  
 Café  
 Bebidas sin alcohol  
 Cervezas  
 Vinos  
 Productos de limpieza  
 Higiene personal  
 Bebés

<p>Mejor oferta</p>  <p>Cereal de granola, avena y miel 16 oz.  <del>S/49.99</del> S/44.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Café soluble descafeinado Aromas  <del>S/129.99</del> S/116.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Cerveza negra en botella 470 ml.  <del>S/36.99</del> S/33.29</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Chinon Rosa 750 ml.  <del>S/219.99</del> S/197.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Formúla en polvo con hierro de 29 oz.  <del>S/79.00</del> S/71.10</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>
<p>Mejor oferta</p>  <p>Gel de ducha 350 ml.  <del>S/39.99</del> S/35.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Pasta de dientes blanqueadora 4 oz.  <del>S/39.99</del> S/35.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Papel higiénico, 100 hojas  <del>S/82.99</del> S/74.69</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Jugo de naranja fresco 1892 ml.  <del>S/119.99</del> S/107.99</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>	<p>Mejor oferta</p>  <p>Limpiacristales en spray  <del>S/76.99</del> S/69.29</p> <p>1</p> <p>Comprar</p>

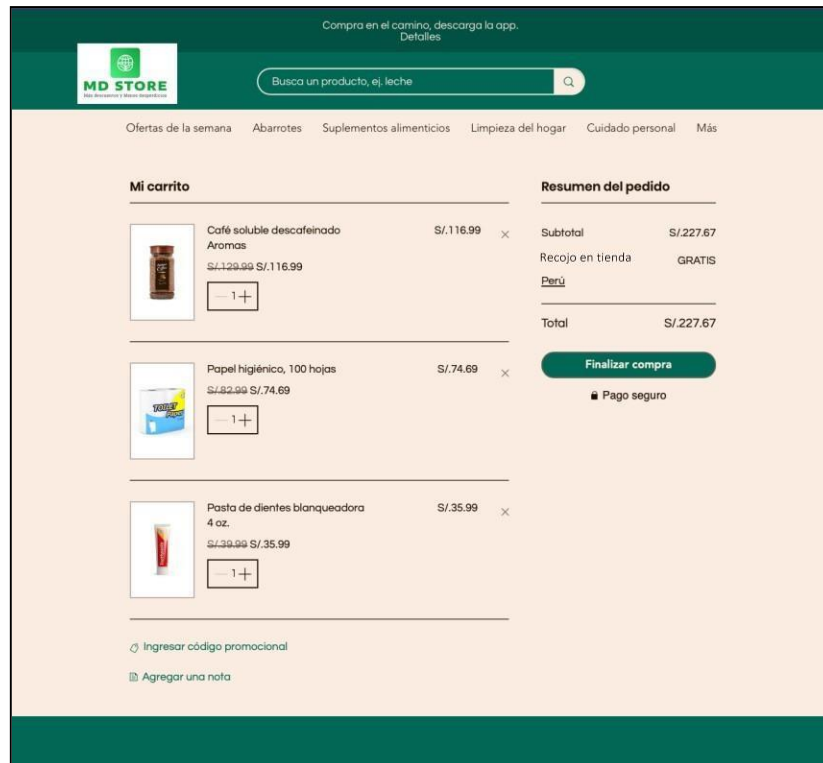
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 21: Carrito de productos



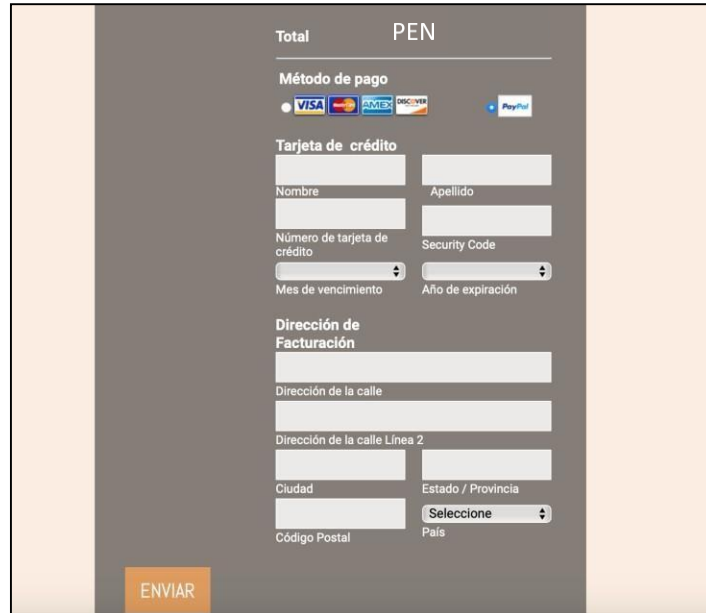
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 22: Resumen del pedido



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 23: Forma de pago



Formulario de pago en PEN. El formulario está dividido en varias secciones:

- Total:** PEN
- Método de pago:** Se muestran logos de VISA, MasterCard, AMEX, DISCOVER y PayPal.
- Tarjeta de crédito:** Campos para Nombre, Apellido, Número de tarjeta de crédito, Security Code, Mes de vencimiento y Año de expiración.
- Dirección de Facturación:** Campos para Dirección de la calle, Dirección de la calle Línea 2, Ciudad, Estado / Provincia, País (seleccionable) y Código Postal.

Un botón naranja con el texto "ENVIAR" está ubicado en la parte inferior izquierda del formulario.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 24: Confirmación y valorización de la compra



Formulario de confirmación y valorización de la compra. El formulario está dividido en varias secciones:

- Gracias por tu compra!**
- ¿El/Los productos fueron entregados?** Opciones: Sí, No.
- ¿Calidad de los productos?** Escala de 1 a 5 con indicadores de Mala y Buena.
- Califica la tienda:** Escala de 1 a 5 estrellas.
- Comentarios para la tienda:** Campo de texto con un icono de envío.
- Califica a MD Store:** Escala de 1 a 5 estrellas.
- Comentarios para MD Stores:** Campo de texto con un icono de envío.

Un botón naranja con el texto "ENVIAR" está ubicado en la parte inferior izquierda del formulario.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 25: Consultas frecuentes

### Consultas frecuentes

Todo lo que necesitas saber

¿Necesitas ayuda? Antes de enviarnos un mensaje, echa un vistazo a nuestra sección de preguntas frecuentes. Si no encuentras las respuestas a tus dudas, contáctanos.

No recogí mi pedido ¿Lo puedo recoger otro día?

Hasta que hora puedo recoger mi pedido

¿Puedo cancelar mi pedido?

Mi pedido tiene delivery, ¿Cuándo llegará?

¿Como me comunico con la tienda?

Ayuda con mi pedido

Ayuda con mis pagos

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 26: Solicitud de ayuda

### Esríbenos

*Cientes y Sellers*

MDStore.com

Te responderemos dentro de las 24 horas

Nombre *	Email *
Ingres tu nombre	Ingres tu email
Teléfono	Dirección
Introduce tu número de teléfono	Ingres tu dirección
Asunto	
Escribe el asunto	
Mensaje	
Escribe tu mensaje aquí...	

Enviar

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 27: Política de Calidad de MD Store**

Los puntos donde se debe tener especial cuidado y mayor atención con el fin de asegurar un buen servicio son los siguientes:

- **Plataforma digital actualizada con información completa de los productos y stocks disponibles:**  
Dado que se busca la transparencia en cuanto a la información que se le brinda a los clientes, es importante indicar de forma clara y sencilla información sobre los productos ofertados: motivo por el cual el producto se encuentra en liquidación, detalle del precio original y el precio con descuento. Asimismo, en todos los casos, el negocio deberá publicar fotos reales de los productos ofertados, para lo cual durante la capacitación que se les realice por parte de un ejecutivo B/C de la empresa, se le brindarán una guía con los requisitos y estándares de calidad que deberán ejecutar en los diferentes procesos claves: registro de productos, atención a clientes, recojo y/o entrega de productos, etc.
- **Facilidades para el recojo y entrega de productos:** El consumidor debe encontrar los productos que previamente ha comprado en la plataforma, se le dará la posibilidad de recoger los productos o que utilice el delivery del propio negocio, el cual estará sujeto a las condiciones del establecimiento (por ejemplo, el delivery se realizará a partir de una cantidad comprada, será gratuito a partir de cierta cantidad, solo estará disponible en cierta ubicación o siempre será de pago). Cabe resaltar que es importante que el negocio actualice los stocks de los productos en liquidación que está ofertando, si bien, la plataforma lo hace de manera automática al momento de que un cliente compra el producto, el negocio podría realizar estas ventas por su cuenta por lo que en esos casos es necesario que actualice los stocks. Asimismo, si un producto ya ha sido adquirido, el negocio debe separarlo y ya no ofertarlo de tal forma que el consumidor encuentre el producto disponible cuando se dirija a recogerlo. Si el

consumidor no encontrara el producto, el negocio afrontaría penalidades que podrían llegar a la separación de este de la plataforma, no obstante, para evitar este tipo de situaciones, la compañía impulsará programa de beneficios y recompensas para que los negocios se sientan motivados a actualizar y no se tenga que llegar a penalidades extremas. Por otro lado, se realizará un proceso de selección a los negocios antes de que puedan ofertar sus productos en la plataforma.

- **Productos en buenas condiciones de acuerdo a lo ofertado:** Es importante recalcar que sea de acuerdo a lo ofertado, ya que, al ser los productos de liquidación, muchos de estos tendrían desperfectos en los envases y etiquetas que no afectarían la calidad del producto, por lo que algún desperfecto de este tipo, el cual es visualizado en la plataforma no ameritaría reclamo alguno por parte del consumidor. Por otra parte, se atenderían reclamos de productos en donde la calidad de estos si se encuentra comprometida, y también ameritaría penalidades al establecimiento por ofertar productos con estas características.
- **Pago a negocios afiliados:** Es importante que se cumplan con las fechas de pago acordadas a los negocios afiliados, las cuales se harían teniendo en cuenta que no se hayan realizado reclamos por los productos vendidos, asimismo se tendría en cuenta la actualización de stocks en la plataforma por parte de los negocios.
- **Atención a los clientes (consumidores y negocios) de manera rápida y cordial:** Existen dos puntos de contacto importantes con los clientes, por un lado se encuentra el canal online donde tanto los consumidores finales y negocios podrán acudir con sus dudas, quejas, reclamos y recomendaciones, dando una atención oportuna a las quejas y reclamos para mejorar la experiencia del cliente, el trato que se manejará será cordial y amable, y con los sustentos debidamente presentados por el cliente se realizarán devoluciones o acreditaciones en la

plataforma. Asimismo, los negocios podrán absolver de manera rápida sus dudas sobre el manejo de la plataforma manteniendo la cordialidad en todo momento. El otro punto de contacto es cuando el consumidor recoja los productos en el establecimiento o los reciba por delivery, aquí es importante que los negocios mantengan un trato amable y cordial con los clientes para lo cual se manejará un sistema de calificaciones a Sellers, donde se incentivará a que los Sellers tengan calificaciones altas y buenas recomendaciones.

- Beneficios adicionales a los clientes: Como parte de la estrategia de la compañía de poder retener a los clientes y tener relaciones a largo plazo con ellos, se brindarán programas de fidelización, así como programas de recomendación donde ellos se convertirán en impulsores de la marca. Esto se realizará tanto a nivel de consumidores finales como negocios afiliados.

## **Anexo 28: Presupuesto de inversiones**

Para el presupuesto de inversión se ha tomado en cuenta el requerimiento de activos fijos tanto de equipos informáticos, así como de mobiliario y artefactos, por otro lado, se ha estimado que no se van a adquirir todos los activos al inicio de la operación ya que estos van de acuerdo al crecimiento estimado de la compañía, por lo cual la tabla 33 muestra los conceptos, montos, así como el año de adquisición.

- Gastos de constitución de la empresa

Dentro de los conceptos considerados, se encuentran los relacionados a la constitución de la empresa, la cual se realiza al inicio y es un paso necesario para la formalización asimismo otorga diversos beneficios como prestamos en el sistema bancario, generar alianzas con otros negocios y poder acogerse a algún programa del Estado relacionado a incentivos al emprendimiento.

De acuerdo con la ley general de sociedades se deben seguir los siguientes pasos para constituir una empresa:

- a) Búsqueda y reserva de nombre:

Primero se va a definir bajo qué tipo de sociedad va a operar esta empresa, en este caso se ha decidido por una Sociedad Comercial de responsabilidad limitada (S.R.L.) en la cual se pueden tener entre 2 y 20 accionistas. Tener en cuenta que esta sería la razón social de la compañía, la cual es diferente del nombre comercial la cual se describirá más adelante.

El costo de este trámite es de S/ 22

- b) Elaboración de minuta

La minuta de constitución es el documento mediante el cual los socios manifiestan su voluntad de formar e invertir en una empresa, este documento se realiza en la notaría y se ha considerado un gasto de S/ 250

c) Abono de capital social y bienes

Para la compañía propuesta se ha definido un capital social de S/ 645,507 aportados por los socios en partes iguales, asimismo no se ha definido aporte de bienes materiales

d) Escritura publica

En este punto se debe elevar la minuta a escritura pública, la cual se realiza mediante la intervención de un notario público. En este caso se ha considerado honorarios por S/ 350

e) Inscripción en registros públicos

Para la inscripción en registros públicos, se está considerando gastos por derecho de calificación S/46, el derecho de inscripción el cual es de S/3 por cada S/ 1000 de capital social y la designación de cada gerente o apoderado legal, cuyo costo es de S/ 25 por cada uno, dando un total de S/ 100.

También se están considerando otros gastos por copia literal de SUNARP, registros biométricos de los socios y legalización de firmas.

f) Inscripción RUC

Finalmente se registrará la empresa como contribuyente al Registro único de contribuyentes (R.U.C.) y se determinará el régimen tributario que tendrá la empresa, el cual de acuerdo a las características será el régimen MYPE tributario.

En la siguiente tabla se muestran todos los gastos asociados a la constitución de la empresa que ya fueron descritos:

### Gastos de constitución de empresa

Concepto	Gasto (S/)
Reserva de nombre	22
Elaboración de minuta	250
Escritura pública	350
Costos registrales	1,937
Nombramiento de GG y apoderados	100
Derecho de calificación	46
Copia literal SUNARP	25
Biométrico	18
Legalización de firmas	40
Gastos de constitución de la empresa	2,788

Fuente: Elaboración propia

- Derechos y patentes comerciales

En este apartado se van a indicar los costos de registrar el nombre comercial y la marca, los cuales se realizan en INDECOPI. Dado que queremos registrar 2 conceptos el pago que corresponde es de S/ 534.99 por cada uno, dando un total de S/ 1,069.98

- Permisos municipales

Para esta propuesta se han considerado 2 permisos esenciales que debe tener la empresa, estos son la licencia de funcionamiento y la autorización de INDECI la cual es otorgada luego de su correspondiente inspección. Para estos conceptos se ha considerado S/166 en el caso de la licencia de funcionamiento y en caso de INDECI S/ 230, dando un total de S/ 396.

Todos los conceptos anteriores nos dan una inversión de S/ 43,853 a realizarse durante los 3 primeros años de operación.

## Anexo 29: Requerimientos funcionales por tipo de usuario

### Requerimientos funcionales de usuario anónimo

Identificado	RF-001
Nombre	Búsqueda de productos
Descripción	El sistema debe permitir la búsqueda de productos que deseen comprar, el cual debe mostrar el nombre, precio y % de descuento del precio regular
Necesidad	Alta

Identificado	RF-002
Nombre	Gestión de compras
Descripción	El sistema debe permitir gestionar el carrito de Compras, pueden agregar productos, borrar productos y cancelar el carrito de compras.
Necesidad	Alta

Identificado	RF-003
Nombre	Registro de clientes
Descripción	El sistema debe permitir registrar información de clientes (nombres, apellidos, DNI, dirección, teléfono, correo electrónico,
Necesidad	Alta

### Requerimientos funcionales de usuario cliente

Identificado	RF-004
Nombre	Compra de productos
Descripción	El sistema debe permitir comprar productos agregados al carrito de compras para lo cual se ingresará método de pago mediante tarjeta de débito o crédito. En caso se encuentre habilitado, se seleccionará el tipo de distribución (recojo en tienda o delivery). En el caso de delivery, se deberá colocar la dirección del envío del producto, fecha y hora de entrega.
Necesidad	Alta

Identificado	RF-005
Nombre	Pago de productos
Descripción	El sistema debe permitir pagar los productos que desean comprar mediante una tarjeta de débito o crédito a través del sistema Visa Net Perú o Procesos MC Perú
Necesidad	Alta

Administrador de negocios:

### Requerimientos funcionales de administrador Negocios

Identificado	RF-006
Nombre	Gestión de productos
Descripción	El sistema debe permitir agregar nuevos productos, modificar y eliminar productos existentes. Debe ingresar el nombre del producto, categoría, descripción general y precio.
Necesidad	Alta

Identificado	RF-007
Nombre	Gestión de delivery
Descripción	El sistema debe permitir agregar, modificar o borrar los datos del proceso de delivery.
Necesidad	Alta

Identificado	RF-008
Nombre	Gestión de estado del pedido
Descripción	El sistema debe permitir cambiar el estado de la venta del producto de empacado a entregado
Necesidad	Alta

#### Requerimientos funcionales de administrador General

Identificado	RF-009
Nombre	Gestión de compras
Descripción	El sistema debe permitir aprobar o cancelar las compras realizadas. Si la compra se aprueba, el estado de la venta cambia de por aprobar a aprobado
Necesidad	Alta

Identificado	RF-010
Nombre	Gestión de promociones productos
Descripción	El sistema debe permitir agregar, modificar y eliminar productos en promociones que se desean mostrar en la pantalla inicial. Debe ingresar precio de oferta e inicio y fin de la oferta, cantidad mínima de compra por usuario.
Necesidad	Alta

Identificado	RF-011
Nombre	Monitoreo de estado del pedido
Descripción	El sistema debe permitir monitorear el estado de la venta del producto. Los estados definidos son: por aprobar, anulado, aprobado, en proceso, empaclado y entregado
Necesidad	Alta

Identificado	RF-012
Nombre	Reporte de ventas
Descripción	El sistema debe permitir mostrar un reporte de ventas según el rango de fechas seleccionadas. Los datos que deben mostrarse son: fechas, número de venta, nombre del cliente, código del producto, cantidad del producto, precio unitario y total.
Necesidad	Alta

### Anexo 30: Requerimientos no funcionales

Identificado	RNF-001
Nombre	Mensajes
Descripción	El sistema debe mostrar mensajes de error que sean informativos al usuario final
Necesidad	Alta

Identificado	RNF-002
Nombre	Funcionalidad
Descripción	El sistema debe visualizarse y funcionar correctamente en diferentes plataformas con cambios mínimos
Necesidad	Alta

Identificado	RNF-003
Nombre	Nivel de seguridad
Descripción	El sistema debe contar con altos estándares de nivel de seguridad. Para ello siempre se solicitarán para validar la autenticidad del usuario el ingreso de dos variables: correo y contraseña
Necesidad	Alta

Identificado	RNF-004
Nombre	Actuación
Descripción	El sistema debe poder manejar un número requerido de usuarios sin ninguna degradación en el rendimiento
Necesidad	Alta

Identificado	RNF-005
Nombre	Mantenimiento
Descripción	El sistema debe poder ser fácil de mantener y actualizarse de forma periódica
Necesidad	Alta

Identificado	RNF-006
Nombre	Compliance
Descripción	El sistema debe cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables
Necesidad	Alta

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo sobre la base del trabajo de Saavedra (2016)

Análisis y Diseño de un sistema E-commerce para la gestión de ventas

### Anexo 31 Ventajas y ventajas de las 5 alternativas de construcción de un Marketplace

Tipo	Ventajas	Desventajas
Desarrollo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Totalmente personalizable</li> <li>-Tecnología propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere gran cantidad de tiempo</li> <li>-Necesidad de contratar y formar personal con conocimientos avanzados</li> <li>-Necesidad de gestionar internamente o subcontratar el alojamiento y mantenimiento</li> </ul>
Desarrollo externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Totalmente personalizable</li> <li>-Mayor tiempo para centrarse en la parte comercial del Marketplace</li> <li>-No se requiere contratar y formar equipo tecnológico interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de propiedad elevados</li> <li>-Necesidad de contratar una agencia para gestionar el alojamiento y mantenimiento</li> </ul>
Mixto interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor tiempo ya que se construye con una base inicial</li> <li>-Menor costos, ya que se subcontrata la codificación</li> <li>-Alto nivel de personalización y funcionalidades a medida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de contratar una personal con conocimientos avanzados</li> <li>-Necesidad de gestionar internamente o subcontratar el alojamiento y mantenimiento</li> <li>-Probables problemas de compatibilidad de módulos</li> <li>-Mantenimiento de diferentes versiones puede ser difícil</li> </ul>
Mixto externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se requiere contratar y formar equipo tecnológico interno</li> <li>-Más barato, ya que no se codifica desde cero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es cara</li> <li>-Necesidad de gestionar internamente o subcontratar el alojamiento y mantenimiento</li> <li>-Escalabilidad limitada</li> <li>-Dependencia del software externo</li> </ul>
SaaS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo de comercialización más rápida</li> <li>-No existe Necesidad de contratar una personal con conocimientos avanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen limitaciones con respecto a los tipos de personalización específicos</li> </ul>

Tipo	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El alojamiento, mantenimiento y soporte técnico se encuentran incluidos</li> <li>-Permite que el Marketplace se centra plenamente en el crecimiento del negocio</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del trabajo de Gómez (2019). Marketplace

Tecnología: Cómo elegir un software para su Marketplace

### Anexo 32 Tipos de certificados SSL

Tipo de SSL	Funciones	Ideal
Servicio de SSL Administrado	Atención personalizada para la instalación, configuración e implementación del certificado SSL	Es la opción más popular. Ideal para uno o varios sitios web personales
Estándar o validación de dominio (DV)	Validación de forma automática la propiedad de dominio. Usualmente proteo solo 1 sitio web	Blogs y páginas personales
Validación de organización (OV)	Verificación de la identidad y el domicilio de la empresa, así como titularidad del dominio.	Empresas, organizaciones sin fines de lucro
Validación extendida (EV)	Validación más estricta del estado legal y la actividad comercial de la empresa. Usualmente protege solo 1 sitio web	Grandes empresas y corporaciones, tiendas en línea y sitios de e-commerce
UCC/SAN para varios dominios	Protección de varios dominios, subdominios y servidores bajo un mismo certificado. Puede proteger hasta 100 sitios web.	Personas que administran más de un sitio web y empresas que trabajan con servidores de comunicación
SSL comodín o wildcard	Brinda un certificado HTTPs a un sitio web y todos sus subdominios, protegiendo el intercambio de información valiosa que los visitantes reciben o envían de un sitio web	Sitios corporativos con múltiples subdominios

Fuente: GoDaddy,2022

## Anexo 33 Definición y funciones de los cargos

Cargos	Descripción	Funciones	Especificaciones
Gerente General	Es el líder y guía de la organización, que tiene como responsabilidad la planificación, organización y dirección de la empresa para el logro de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación, organización y supervisión de la empresa.</li> <li>2. Administración de los recursos de la empresa y coordinación entre las diferentes áreas.</li> <li>3. Toma decisiones críticas en temas relevantes en la organización.</li> <li>4. Motiva y supervisa a los líderes y empleados de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: MBA</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de cinco años de experiencia previa en posiciones de dirección, prioridad en la experiencia de e-commerce, conocimiento en el sector retail y en la gestión de canales tradicionales y modernos.</li> <li>3. Competencias: Vision y capacidad de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo, capacidad de liderazgo, capacidad de toma de decisiones y alto compromiso con la empresa.</li> </ol>
Gerente de marketing y ventas	Es el Líder que tiene como responsabilidad el diseño, dirección y ejecución del plan de marketing, será el responsable de posicionar la marca e incrementar las transacciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y dirección del equipo comercial (ejecutivos comerciales) de la organización.</li> <li>2. Diseño, dirección y ejecución del plan de marketing.</li> <li>3. Supervisión y aprobación del material de marketing (físicos y digitales).</li> <li>4. Preparación y monitoreo del presupuesto de marketing.</li> <li>5. Desarrollo de estrategias para posicionar la marca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Administración, Marketing</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de tres años de experiencia liderando equipos comerciales, experiencia en marketing digital con conocimiento en dirección de campañas y análisis de sitios web.</li> <li>3. Competencias: Vision y capacidad de planeamiento estratégico a mediano y largo plazo, capacidad de liderazgo, análisis crítico y creativo.</li> </ol>
Especialista de Marketing de Contenidos	Responsable de publicar, crear y distribuir contenido para atraer, convertir y mantener a los dos tipos de clientes (negocios y consumidores)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define los objetivos y KPIs.</li> <li>2. Define los canales de distribución de contenidos.</li> <li>3. Crea contenido contenido digital en distintos formatos.</li> <li>4. Administra y gestiona la plataforma y el contenido en redes sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Administración, Marketing</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de 3 años de experiencia como especialista de Marketing Digital. Experiencia demostrable en análisis y herramientas de datos de marketing. Conocimiento en MS Office, Adobe Illustrator, Photoshop y videos. Amplios conocimientos de elementos de marketing (incluido el marketing tradicional y digital como SEO/redes sociales, etc.)</li> <li>3. Competencias: Alto nivel de comunicación y creatividad. Destreza analítica y resolución de problemas. Trabajo en equipo.</li> </ol>
Especialista de Redes Sociales y Campañas	A cargo de las redes sociales y de la creación de la comunidad a través de cada uno de ellos. Asimismo, es el responsable de la gestión de campañas digitales de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modera el contenido generado por los usuarios.</li> <li>2. interactúa con los usuarios a través de las redes sociales.</li> <li>3. Generación de campañas en redes sociales.</li> <li>4. Análisis de resultados de las campañas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Administración, Marketing</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de 3 años de experiencia como especialista de Marketing Digital. Experiencia laboral demostrable como especialista de marketing en redes sociales y especialista en medios digitales. Experiencia demostrable en redes sociales y conocedor de herramientas de análisis usadas con las redes sociales. Amplios conocimientos de elementos de marketing (incluido el marketing tradicional y digital como SEO/redes sociales, etc.)</li> <li>3. Competencias: Alto nivel de comunicación y creatividad. Destreza analítica y resolución de problemas. Trabajo en equipo.</li> </ol>

Cargos	Descripción	Funciones	Especificaciones
Ejecutivos Comerciales	Gestor responsable del proceso de preventa y contactar e incrementar los socios afiliados en la plataforma.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda permanente de posibles negocios a afiliar.</li> <li>2. Afiliación y capacitación de socios en la plataforma.</li> <li>3. Promover e impulsar las transacciones por parte de los socios afiliados.</li> <li>4. Participación en ferias y activaciones para impulsar las afiliaciones de los socios en la plataforma.</li> <li>5. Logro de las metas establecidas de afiliaciones y transacciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Técnico(a) en administración.</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de dos años de experiencia como ejecutivo de ventas u otro puesto similar, conocimientos en MS Office, conocimientos en técnicas de marketing y negociación.</li> <li>3. Competencias: Alto nivel de comunicación y habilidad de persuasión, capacidad en la gestión del tiempo y solución de problemas, motivación propia y orientado a resultados.</li> </ol>
Gerente de administración y finanzas	Es el líder encargado de la estabilidad financiera y administrativa, buscando el equilibrio y rentabilidad de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define las políticas y estrategias para las actividades financieras en la empresa.</li> <li>2. Elaboración de información útil para la toma de decisiones, acompaña y asesora al Gerente General.</li> <li>3. Planifica, dirige y controla las actividades de finanzas (contabilidad, presupuesto, etc) en la organización.</li> <li>4. Establece y organiza indicadores de gestión financiera.</li> <li>5. Garantiza los recursos dentro de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Finanzas, Economía</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de dos años de experiencia como jefe en áreas de finanzas, conocimientos en dirección y administración de empresas, compras, costos y negociaciones.</li> <li>3. Competencias: Orientación a resultados, análisis crítico, liderazgo, negociación y trabajo en equipo.</li> </ol>
Asistente de administración	Brindar apoyo administrativo a la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización y mantenimiento de políticas de la empresa</li> <li>2. Apoyo logístico para programar reuniones e instalaciones</li> <li>3. Administra y almacena archivos dentro de la organización.</li> <li>4. Coordinación general de la oficina y resolución de cualquier problema administrativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Técnico en administración o afines.</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia comprobada como administrador o asistente, conocimiento en procedimientos en gestión de oficinas y MS Office.</li> <li>3. Competencias: Habilidades de comunicación, vocación de servicio y organización. Capacidad analítica, habilidad para resolver conflictos y gestión del tiempo.</li> </ol>
Jefe de recursos humanos	Es el líder de contratar, motivar, desarrollar y fidelizar el talento mejor calificado, según las necesidades de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar el proceso de contratación, renuncias y despidos en la organización.</li> <li>2. Responsable de la gestión del cambio.</li> <li>3. Mejora del clima laboral.</li> <li>4. Retención del talento.</li> <li>5. Supervisión de la gestión de desempeño.</li> <li>6. Garantizar el cumplimiento legal en la gestión de RRHH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Psicología, Administración</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia demostrable como Jefe de RRHH, conocimientos en proceso de selección y capacitación, en sistemas y bases de datos de RRHH.</li> <li>3. Competencias: Orientación a las personas, liderazgo, habilidades de escucha activa, negociación y presentación.</li> </ol>

Cargos	Descripción	Funciones	Especificaciones
Jefe de operaciones	Es el líder que asegurará el correcto funcionamiento de la plataforma digital, haciendo sinergia con el resto de las áreas de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de los sistemas y procesos de la empresa.</li> <li>2. Compra y gestión de materiales e inventarios de la empresa.</li> <li>3. Gestión del presupuesto y previsiones.</li> <li>4. Garantizar el adecuado desarrollo de los procesos de la empresa y el performance de la plataforma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Administración, Ingeniería Industrial u afines</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia en la gestión de recursos y presupuesto. Conocimientos en sistemas y programas informáticos.</li> <li>3. Competencias: Liderazgo, capacidad de comunicación a todo nivel, organización y trabajo en equipo.</li> </ol>
Analista de Procesos y Calidad	Responsable de diagnosticar, diseñar y monitorear indicadores y procesos claves de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión y documentación de los procesos de la empresa</li> <li>2. Mejora y monitoreo de los procesos de la empresa utilizando metodologías de agilidad</li> <li>3. Elaboración de KPIs de procesos claves de la empresa</li> <li>4. Elaboración y actualización de guías para los negocios</li> <li>5. Auditoria a los principales procesos realizados por los sellers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Administración, Ingeniería Industrial u afines</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia en la gestión y mejora de procesos. Conocimientos en Metodologías de agilidad y herramientas de diseño y experiencia al cliente ( Designa Thinking).</li> <li>3. Competencias: Analítico, capacidad de comunicación a todo nivel, organización y trabajo en equipo.</li> </ol>
Especialista TI	Responsable en garantizar la efectividad de los sistemas y soporte técnico para tomar acciones preventivas y/o correctivas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soporte y mantenimiento a la plataforma digital.</li> <li>2. Supervisión del performance de la plataforma digital.</li> <li>3. Diagnóstico y solución de problemas en la plataforma y sistemas de la organización.</li> <li>4. Apoyo técnico a los equipos de las diferentes áreas.</li> <li>5. Administración, instalación y configuración de hardware y software de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Ciencias de la Computación u afines</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Más de dos años de experiencia como especialista de TI. Conocimientos en sistemas y programación.</li> <li>3. Competencias: Capacidad de trabajo bajo presión, comunicación asertiva, destreza numérica y analítica, resolución de problemas y trabajo en equipo.</li> </ol>
Responsable servicio al cliente B2B	Gestor responsable de atender las quejas, reclamos y consultas de los socios afiliados, con el objetivo de mejorar y mantener el nivel de satisfacción del socio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder consultas y reclamos a través de la plataforma, correo electrónico y whatsapp.</li> <li>2. Seguimiento a consultas y reclamos.</li> <li>3. Trasladar las necesidades y sugerencias de los clientes a las diferentes áreas.</li> <li>4. Prevenir futuras incidencias y/o reclamos.</li> <li>5. Seguimiento a los KPIs y métricas de servicio al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Técnico en administración o afines.</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia en atención al cliente, MS Office.</li> <li>3. Competencias: Capacidad de comunicación y negociación. Paciencia y empatía. Orientación al servicio y al logro de objetivos.</li> </ol>
Responsable servicio al cliente B2C	Gestor responsable de atender las quejas, reclamos y consultas de los clientes, con el objetivo de mejorar y mantener el nivel de satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder consultas y reclamos a través de la plataforma, correo electrónico y whatsapp.</li> <li>2. Seguimiento a consultas y reclamos.</li> <li>3. Trasladar las necesidades y sugerencias de los clientes a las diferentes áreas.</li> <li>4. Prevenir futuras incidencias y/o reclamos.</li> <li>5. Seguimiento a los KPIs y métricas de servicio al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación: Técnico en administración o afines.</li> <li>2. Experiencia laboral y conocimientos: Experiencia en atención al cliente, MS Office.</li> <li>3. Competencias: Capacidad de comunicación y negociación. Paciencia y empatía. Orientación al servicio y al logro de objetivos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 34: Remuneraciones de cada cargo

Cargos	Remunerac. mensual	Remunerac. anual	Gratificac. anual	Essalud (9%)	CTS anual	Subtotal
Personal administrativo						
Gerente General	7,000	84,000	7,000	8,190	3,500	109,690
Gerente de marketing y ventas	5,000	60,000	5,000	5,850	2,500	78,350
Ejecutivos Comerciales	1,800	21,600	1,800	2,106	900	28,206
Especialista de Marketing de Contenidos	2,800	33,600	2,800	3,276	1,400	43,876
Especialista de Redes Sociales y Campañas	2,800	33,600	2,800	3,276	1,400	43,876
Gerente de administración y finanzas	5,000	60,000	5,000	5,850	2,500	78,350
Asistente de administración	1,500	18,000	1,500	1,755	750	23,505
Jefe de recursos humanos	4,000	48,000	4,000	4,680	2,000	62,680
Personal de operaciones						
Jefe de operaciones y TI	4,000	48,000	4,000	4,680	2,000	62,680
Analista de Procesos y Calidad	1,800	21,600	1,800	2,106	900	28,206
Especialista TI	3,500	42,000	3,500	4,095	1,750	54,845
Responsable servicio al cliente B2B	1,025	12,300	1,025	1,199	513	16,062
Responsable servicio al cliente B2C	1,025	12,300	1,025	1,199	513	16,062

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 35: Principales procesos de la empresa

### 1. Reclutamiento y selección

En el anexo 35 se puede visualizar el flujograma del proceso de reclutamiento del personal, en el cual se han descrito las actividades mostradas en el siguiente gráfico:

Gráfico N°18 Diagrama de Reclutamiento y selección del personal



Fuente: Elaboración propia

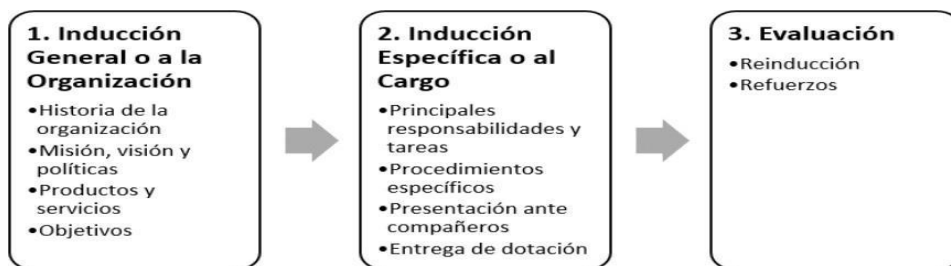
- Proceso de reclutamiento: Dentro de las principales actividades para realizar esta 1ra etapa del proceso se encuentran:
  - ✓ Recepciona requerimiento de necesidad de personal por parte de una Gerencia/jefatura de la empresa
  - ✓ Revisa el perfil del puesto solicitado
  - ✓ Define la estrategia de reclutamiento (interna, externa o mixta)
  - ✓ Diseña publicación de perfil de puesto solicitado
  - ✓ Realiza la publicación del perfil de puesto solicitado en diferentes fuentes: LinkedIn, CompuTrabajo, Aptitus
  - ✓ Recepciona CVs por correo electrónico. Revisa, y filtra los CVs que se ajustan al perfil de puesto solicitado
  - ✓ Determina en base al filtro de los CV, postulantes que pasan a la siguiente etapa del proceso de selección

- ✓ Envía informe sobre potenciales candidatos a gerencia/jefatura solicitante
- Proceso de selección: Dentro de las principales actividades para realizar esta 2da etapa del proceso se encuentran:
  - ✓ Realiza pruebas de evaluación psicológica, psicotécnica, y dependiendo el perfil de puestos se realizan pruebas adicionales (assessment center, prueba de conocimientos técnicos, prueba de idiomas, etc.)
  - ✓ Gerencia/jefatura solicitante selecciona terna de candidatos
  - ✓ Realiza entrevista final a terna de candidatos con presencia de la Gerencia/jefatura solicitante
  - ✓ Gerencia/Jefatura solicitante selecciona candidato ganador de la convocatoria
  - ✓ Realiza filtro de antecedentes policiales y judiciales de candidato ganador
  - ✓ Gestiona examen médico de candidato ganador
  - ✓ Procede a gestionar la contratación del candidato ganador (firma de contrato, etc.)

## 2. Inducción

En el anexo 36 se puede visualizar el flujograma del proceso de inducción del personal, el cual consta de 3 grandes fases, tal como se puede visualizar en la siguiente imagen:

Gráfico N°19 Esquema General del proceso de Inducción de personal



Fuente: Gestipolis

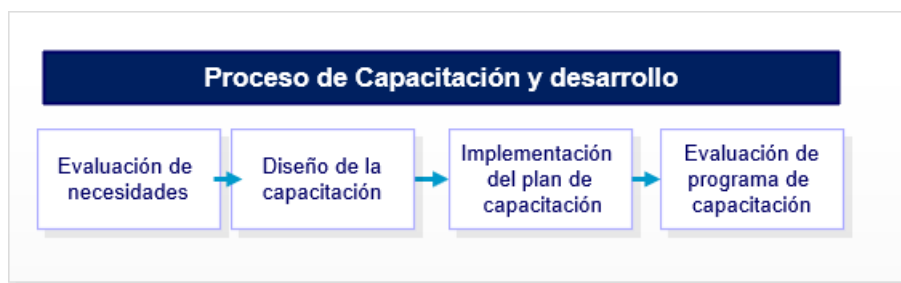
- Inducción General de la organización: En esta primera fase, Recursos Humanos será el responsable de otorgar toda la información de la empresa que se considera importante en el desarrollo del cargo de los nuevos colaboradores ingresantes:
  - ✓ Historia de la organización
  - ✓ Misión, visión y políticas
  - ✓ Cultura y principios organizacionales
  - ✓ Estructura organizacional de la empresa
  - ✓ Principales productos y servicios ofrecidos, clientes a los que se dirigen y su contribución a la sociedad
  - ✓ Objetivos estratégicos, tácticos y operacionales de la empresa
  - ✓ Temas relativos al contrato laboral (modalidad de contrato, horarios laborales, prestaciones y beneficios, días de pago, vacaciones, etc.)
  - ✓ Programas de desarrollo y línea de carrera del personal dentro de la empresa
  - ✓ Reglamento interno de trabajo
  
- Inducción específica o inducción al puesto: En esta segunda fase, la gerencia o jefatura a cargo del nuevo colaborador ingresante será responsable de brindarle toda la información específica de las funciones, responsabilidades que va a desarrollar. Asimismo, se encargará de indicarle de forma clara los objetivos e indicadores de su puesto de trabajo, así como la periodicidad y la forma como se evaluará su desempeño dentro de la organización. Finalmente, se realizarán las siguientes actividades:
  - ✓ Presentación del nuevo colaborador a los diferentes equipos de trabajo
  - ✓ Recorrido por el nuevo lugar de trabajo.

- ✓ Entrega del manual de funciones, en donde se detallan con mayor precisión las responsabilidades, alcances y funciones del cargo.
  - ✓ Planes de contingencia de los procesos que ejecutará o en los que participará.
  - ✓ Factores de riesgos, en la empresa o en el puesto de trabajo.
  - ✓ Normas de convivencia en el equipo de trabajo (horarios de trabajo, código de vestimenta, etc.)
- Evaluación: En esta última fase, la gerencia o jefatura directa en coordinación con Recursos Humanos luego de un mes laborando el nuevo colaborador le realizarán una evaluación con el objetivo de evaluar su desempeño e identificar algunos puntos, actividades que deben reforzarse mediante una reinducción, etc.

### 3. Capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo de personal de la empresa consta de 4 etapas, tal como se puede visualizar en la siguiente imagen:

Gráfico N° 20 Fases del proceso de Capacitación y desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia

- Evaluación de necesidades: En esta 1ra fase, RRHH realizará las siguientes actividades:

- ✓ Análisis de la organización, en donde se determinan las estrategias y los recursos de la organización para identificar en donde se deben enfocar las capacitaciones a realizarse.
- ✓ Se determinará el contenido que tendrán los programas de capacitación basándose en 2 componentes: un estudio de las tareas y responsabilidades implicados en los puestos, y un análisis del conjunto de habilidades y conocimientos requeridos para los puestos.
- ✓ Finalmente se determinarán las personas específicas que requieren la capacitación. Para ello se analizarán las competencias ideales que debería tener un puesto, y las competencias actuales con las que cuentan los colaboradores, en caso se identifiquen oportunidades de mejora, se seleccionará al personal en caso encajen en las capacitaciones que se realizarán.
- Diseño de la capacitación: En esta 2da fase, RRHH realizará las siguientes actividades:
  - ✓ Se determinarán los objetivos y resultados de las capacitaciones a realizar.
  - ✓ La empresa utilizará el modelo de aprendizaje 70/20/10, donde el 70% del conocimiento se adquirirá en el puesto de trabajo en situaciones reales resolviendo problemas, el 20% a través de relaciones claves, feedback, trabajo con coaches, mentores y el 10% con entrenamientos formales estructurados.
  - ✓ Se determinará el tipo de capacitación y/o entrenamientos formales a realizar (en el puesto de trabajo, e-learning).
  - ✓ Se deben fijar metas personales para los colaboradores que participarán en las capacitaciones
  - ✓ Se deberá buscar y seleccionar los profesores idóneos para las capacitaciones

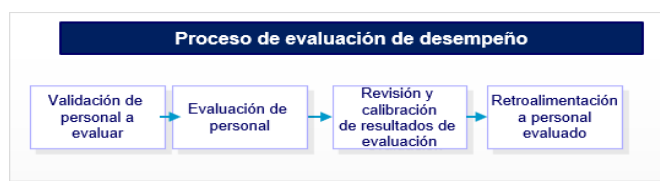
- ✓ Determinará si las capacitaciones serán presenciales o virtuales
- ✓ Calculará el costo de las capacitaciones a realizar durante todo el año (materiales, locales, costos de los formadores, etc.)
- Implementación del plan de capacitación: En esta 3ra. fase, RRHH realizará las siguientes actividades:
  - ✓ Elaborará un documento en donde se colocarán los conocimientos a impartir, así como los objetivos y organización de contenidos, selección de actividades de aprendizaje, mecanismo de capacitación (cursos, inducción, talleres), modalidad de capacitación (presencial, virtual, cantidad total de participantes, docentes/expositores, cantidad de cursos/talleres, tiempo de duración de cada cursos, horas totales y costo.
- Evaluación de programa de capacitaciones: En la última fase, RRHH realizará las siguientes actividades:
  - ✓ Enviará una encuesta de satisfacción a los colaboradores de la empresa que realizaron una capacitación, cuyo objetivo es identificar oportunidades de mejora en los cursos/talleres y validar si se cumplieron con los objetivos de aprendizaje
  - ✓ Realizará una prueba de conocimientos, habilidades a los colaboradores que tuvieron una capacitación con el objetivo de medir el nivel de mejora en conocimientos y aprendizaje que han tenido
  - ✓ Definirá y calculará indicadores, en donde se medirán resultados o rendimiento sobre la inversión realizada en las capacitaciones, entre otros aspectos se medirá

el indicador de rotación del personal, nivel de productividad, ahorros de costos, entre otros.

#### 4. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño de personal de la empresa consta de 4 etapas, tal como se puede visualizar en la siguiente imagen:

Gráfico N° 21 Fases del proceso de evaluación de desempeño de personal

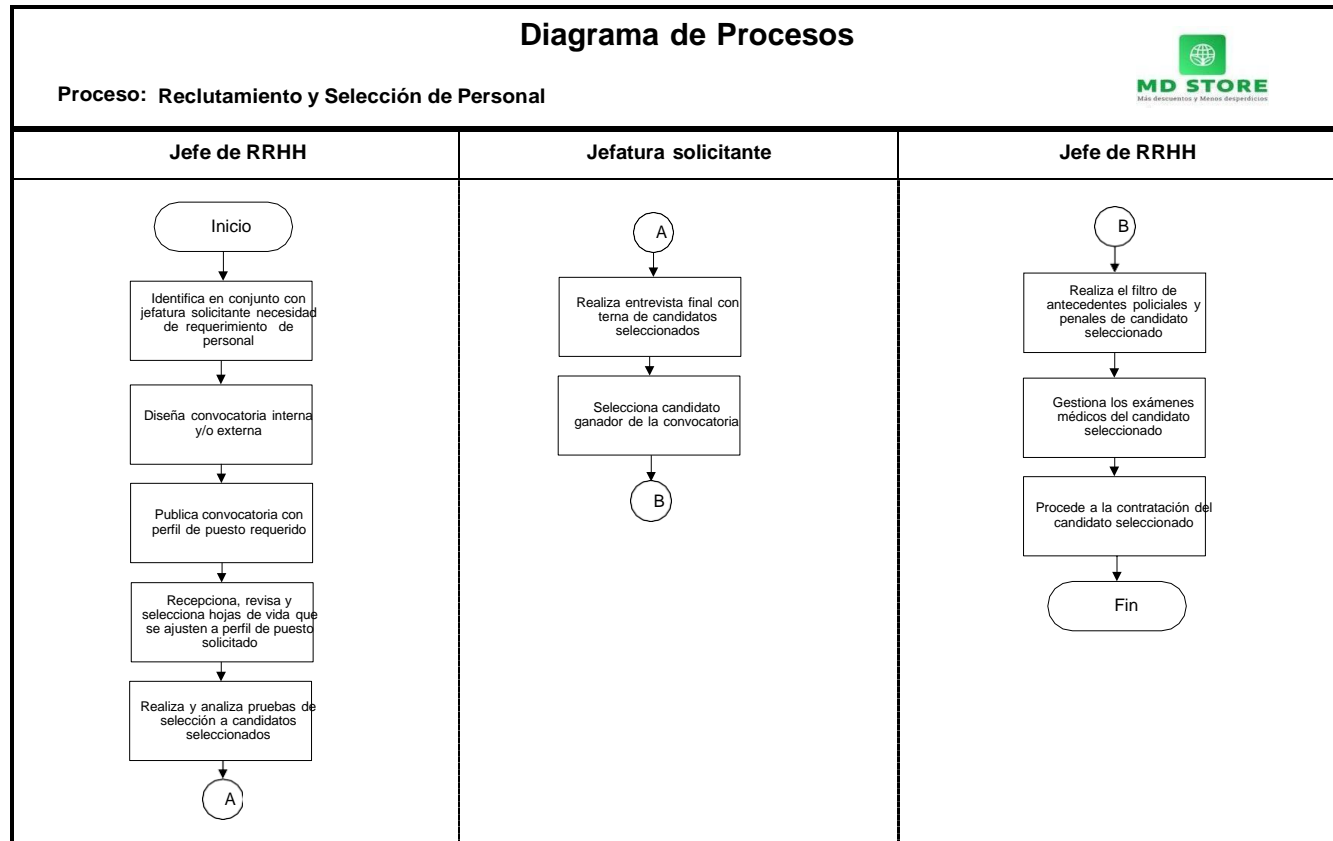


Fuente: Elaboración propia

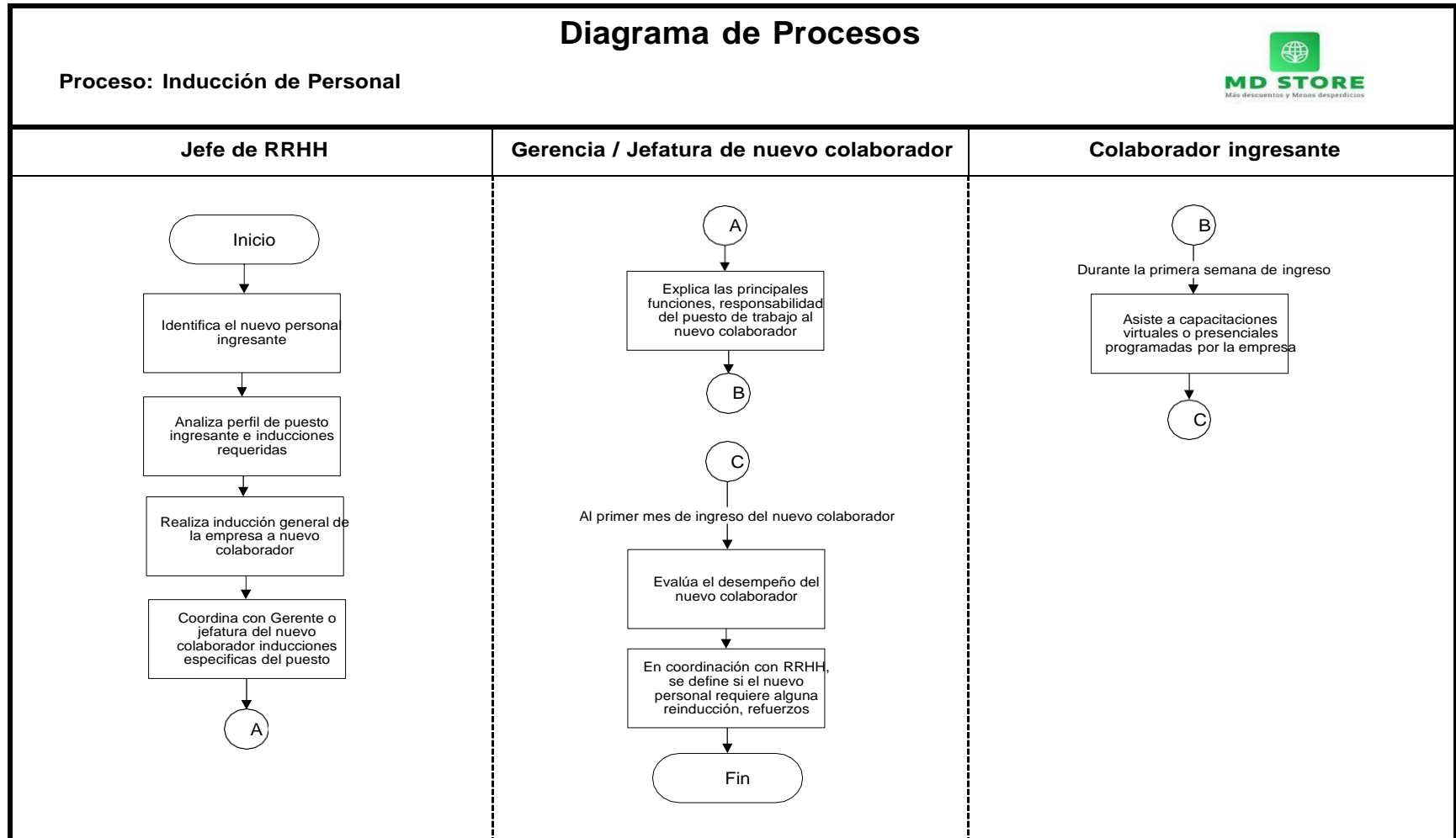
- Validación de personal a evaluar: RRHH determinará el personal que será evaluado. Por política de la empresa, todo personal que tenga una antigüedad mínima de 3 meses será evaluado. La evaluación de desempeño se realizará de forma semestral.
- Evaluación de personal: Se evaluará al personal utilizando la metodología 360, en donde tanto pares, subordinados y jefaturas directas evaluarán a los colaboradores
- Revisión y validación que realizará la gerencia/jefatura directa del colaborador evaluado, en donde aprobará las evaluaciones obtenidas por el personal. Asimismo, las jefaturas de las diferentes unidades colocarán al personal evaluado en una matriz de desempeño, en donde aquellos colaboradores que hayan obtenido resultados positivos podrán ser promovidos a una mejor posición, u obtener bonos monetarios por buen desempeño.
- Retroalimentación, en donde indicará los resultados de la evaluación del colaborador en una reunión individual con su jefatura/gerencia directa. En esta reunión se indicarán las

oportunidades de mejora del colaborador, y también se podrán identificar capacitaciones/cursos que requieran tomar los colaboradores.

## Anexo 36: Flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección de personal



## Anexo 37: Flujograma del proceso de inducción de personal



### Anexo 38: Proyección de Ingresos por categorías

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Número de transacciones proyectadas	134,784	361,152	568,512	775,872	983,232
	Número de transacciones proyectadas	134,784	361,152	568,512	775,872	983,232
Transacciones por categoría	Cuidado personal	47,827	128,151	201,730	275,309	348,889
	Abarrotes	39,131	104,851	165,052	225,253	285,454
	Limpieza de hogar	34,783	93,201	146,713	200,225	253,737
	Suplementos alimenticios	13,044	34,950	55,017	75,084	95,151
Ticket promedio por categoría	Cuidado personal	30.91	30.91	30.91	30.91	30.91
	Abarrotes	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Limpieza de hogar	21.25	21.25	21.25	21.25	21.25
	Suplementos alimenticios	183.33	183.33	183.33	183.33	183.33
Venta por la plataforma	Cuidado personal	1,929,980	2,953,049	6,024,585	8,193,933	10,447,898
	Abarrotes	2,554,385	3,908,447	7,973,715	10,844,911	13,828,100
	Limpieza de hogar	964,990	1,476,524	3,012,292	4,096,966	5,223,949
	Suplementos alimenticios	3,122,027	4,776,991	9,745,652	13,254,891	16,901,012

Categoría de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuidado personal	13%	13%	14%	15%	15%
Abarrotes	10%	10%	11%	12%	12%
Limpieza de hogar	12%	12%	13%	14%	14%
Suplementos alimenticios	12%	12%	13%	14%	14%
Servicio de delivery	10%	10%	10%	10%	10%

Ingresos por la plataforma con IGV	Cuidado personal	192,176	514,933	872,941	1,276,435	1,617,575
	Abarrotes	195,654	524,253	907,785	1,351,519	1,712,727
	Limpieza de hogar	88,697	237,661	405,294	595,669	754,868
	Suplementos alimenticios	286,959	768,904	1,311,245	1,927,166	2,442,221

Ingresos por la plataforma Sin IGV	Cuidado personal	162,861	436,384	739,781	1,081,724	1,370,826
	Abarrotes	165,809	444,282	769,310	1,145,355	1,451,463
	Limpieza de hogar	75,167	201,408	343,470	504,805	639,719
	Suplementos alimenticios	243,186	651,614	1,111,225	1,633,191	2,069,679

### Anexo 39: Flujo de Caja Operativo mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	10,695	21,389	32,084	42,778	53,473	64,167	65,950	67,732	69,515	71,297	73,080	74,862	647,022
Ingresos por servicios de valor añadido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	10,695	21,389	32,084	42,778	53,473	64,167	65,950	67,732	69,515	71,297	73,080	74,862	647,022
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	5,947	10,094	15,141	20,188	25,236	30,283	31,124	31,965	32,806	33,647	34,489	35,330	306,251
Costos asociados a la plataforma	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	31,755
Remuneraciones	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	691,439
Marketing	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	136,424
Operaciones	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	63,899
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	83,485	87,632	92,680	97,727	102,774	107,821	108,662	109,503	110,344	111,186	112,027	112,868	1,236,709
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	-72,791	-66,243	-60,596	-54,948	-49,301	-43,653	-42,712	-41,771	-40,830	-39,888	-38,947	-38,006	-589,687

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	85,572	96,281	106,991	117,700	128,410	139,119	149,829	160,538	171,248	181,957	192,667	203,376	1,733,688
Ingresos por servicios de valor añadido	856	963	1,070	1,177	1,284	1,391	1,498	1,605	1,712	1,820	1,927	2,034	17,337
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	86,427	97,244	108,061	118,877	129,694	140,510	151,327	162,144	172,960	183,777	194,593	205,410	1,751,024
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	41,064	45,528	50,593	55,657	60,721	65,785	70,850	75,914	80,978	86,042	91,106	96,171	820,409
Costos asociados a la plataforma	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	2,667	32,000
Remuneraciones	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	63,268	759,212
Marketing	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	11,439	137,271
Operaciones	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	5,349	64,187
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	124,365	128,829	133,894	138,958	144,022	149,086	154,150	159,215	164,279	169,343	174,407	179,471	1,820,019
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	-37,938	-31,585	-25,833	-20,081	-14,328	-8,576	-2,823	2,929	8,681	14,434	20,186	25,939	-68,995

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	224,883	228,901	232,919	236,937	240,955	244,973	248,991	253,009	257,027	261,045	265,063	269,081	2,963,785
Ingresos por servicios de valor añadido	2,249	2,289	2,329	2,369	2,410	2,450	2,490	2,530	2,570	2,610	2,651	2,691	29,638
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	227,132	231,190	235,248	239,306	243,365	247,423	251,481	255,539	259,597	263,656	267,714	271,772	2,993,422
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	98,455	99,604	101,352	103,101	104,849	106,597	108,346	110,094	111,843	113,591	115,340	117,088	1,290,260
Costos asociados a la plataforma	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,151
Remuneraciones	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	791,335
Marketing	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	12,124	145,492
Operaciones	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	5,454	65,447
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	185,236	186,384	188,133	189,881	191,630	193,378	195,126	196,875	198,623	200,372	202,120	203,868	2,331,625
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	456,471
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	41,896	44,806	47,115	49,425	51,735	54,045	56,355	58,664	60,974	63,284	65,594	67,904	205,325

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 4
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	301,675	312,963	324,250	335,538	346,825	358,113	369,400	380,688	391,975	403,263	414,550	425,837	4,365,075
Ingresos por servicios de valor añadido	3,017	3,130	3,243	3,355	3,468	3,581	3,694	3,807	3,920	4,033	4,145	4,258	43,651
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	<b>304,692</b>	<b>316,092</b>	<b>327,493</b>	<b>338,893</b>	<b>350,293</b>	<b>361,694</b>	<b>373,094</b>	<b>384,494</b>	<b>395,895</b>	<b>407,295</b>	<b>418,695</b>	<b>430,096</b>	<b>4,408,726</b>
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	122,239	126,190	130,742	135,293	139,844	144,395	148,947	153,498	158,049	162,600	167,152	171,703	1,760,653
Costos asociados a la plataforma	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,151
Remuneraciones	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	791,335
Marketing	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	131,763
Operaciones	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	5,561	66,733
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	<b>207,983</b>	<b>211,934</b>	<b>216,485</b>	<b>221,036</b>	<b>225,588</b>	<b>230,139</b>	<b>234,690</b>	<b>239,241</b>	<b>243,793</b>	<b>248,344</b>	<b>252,895</b>	<b>257,447</b>	<b>2,789,575</b>
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	456,471	456,471
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>96,709</b>	<b>104,158</b>	<b>111,007</b>	<b>117,856</b>	<b>124,706</b>	<b>131,555</b>	<b>138,404</b>	<b>145,253</b>	<b>152,102</b>	<b>158,951</b>	<b>165,800</b>	<b>-283,822</b>	<b>1,162,680</b>

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 5
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	431,243	436,649	442,054	447,460	452,866	458,271	463,677	469,082	474,488	479,894	485,299	490,705	5,531,688
Ingresos por servicios de valor añadido	4,312	4,366	4,421	4,475	4,529	4,583	4,637	4,691	4,745	4,799	4,853	4,907	55,317
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	435,556	441,015	446,475	451,935	457,394	462,854	468,314	473,773	479,233	484,693	490,152	495,612	5,587,005
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	174,483	176,062	178,242	180,421	182,601	184,781	186,960	189,140	191,320	193,499	195,679	197,858	2,231,046
Costos asociados a la plataforma	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,151
Remuneraciones	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	65,945	791,335
Marketing	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	10,733	128,797
Operaciones	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	68,044
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	260,088	261,668	263,847	266,027	268,207	270,386	272,566	274,746	276,925	279,105	281,284	283,464	3,258,313
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	665,786	665,786
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	175,467	179,347	182,627	185,908	189,188	192,468	195,748	199,028	202,308	205,588	208,868	-453,638	1,662,906

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 40: Capital de Trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por comisiones	10,695	21,389	32,084	42,778	53,473	64,167	65,950	67,732	69,515	71,297	73,080	74,862	647,022
Ingresos por servicios de valor añadido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS en S/</b>	10,695	21,389	32,084	42,778	53,473	64,167	65,950	67,732	69,515	71,297	73,080	74,862	647,022
<b>EGRESOS</b>													
Costo de la pasarela de pagos	5,947	10,094	15,141	20,188	25,236	30,283	31,124	31,965	32,806	33,647	34,489	35,330	306,251
Costos asociados a la plataforma	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	2,646	31,755
Remuneraciones	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	57,620	691,439
Marketing	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	136,424
Operaciones	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	5,325	63,899
Sistemas (licencias)	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578	6,941
<b>TOTAL EGRESOS en S/</b>	83,485	87,632	92,680	97,727	102,774	107,821	108,662	109,503	110,344	111,186	112,027	112,868	1,236,709
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	-72,791	-66,243	-60,596	-54,948	-49,301	-43,653	-42,712	-41,771	-40,830	-39,888	-38,947	-38,006	-589,687
Saldo de caja (Ingresos - Egresos)	-72,791	-66,243	-60,596	-54,948	-49,301	-43,653	-42,712	-41,771	-40,830	-39,888	-38,947	-38,006	

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
<b>Activo Corriente (AC)</b>	10,695	21,389	32,084	42,778	53,473	64,167	65,950	67,732	69,515	71,297	73,080	74,862	647,022
<b>Pasivo Corriente (PC)</b>	83,485	87,632	92,680	97,727	102,774	107,821	108,662	109,503	110,344	111,186	112,027	112,868	1,236,709
AC-PC	-72,791	-66,243	-60,596	-54,948	-49,301	-43,653	-42,712	-41,771	-40,830	-39,888	-38,947	-38,006	-589,687

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Capital de trabajo	-347,532	-242,154	-	0	0	589,687

Fuente: Elaboración propia

Notas:

- \* A inicios del periodo 0 se va a requerir una inversión en capital de trabajo (AC-PC) de los 6 primeros meses de operación del año 1
- \*\* A inicios del periodo 1 se va a requerir una inversión en capital de trabajo ( AC-PC) para poder cubrir los 6 meses siguientes de operación del año 1.

### Anexo 41: Proyección de negocios afiliados y transacciones mensuales

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Afiliaciones promedio por Ejecutivo Comercial	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Afiliaciones totales	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Stock de negocios (acumulado)	96	192	288	384	480	576	672	768	864	960	1,056	1,152
Transacciones promedio por negocio afiliado	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones totales	1,728	3,456	5,184	6,912	8,640	10,368	12,096	13,824	15,552	17,280	19,008	20,736

Transacciones año 1	134,784
Transacciones prom.	11,232

	Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Afiliaciones promedio por Ejecutivo Comercial	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Afiliaciones totales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Stock de negocios (acumulado)	1,232	1,312	1,392	1,472	1,552	1,632	1,712	1,792	1,872	1,952	2,032	2,112
Transacciones promedio por negocio afiliado	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones totales	22,176	23,616	25,056	26,496	27,936	29,376	30,816	32,256	33,696	35,136	36,576	38,016

Transacciones año 2	361,152
Transacciones prom.	30,096

	Año 3											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Afiliaciones promedio por Ejecutivo Comercial	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Afiliaciones totales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Stock de negocios (acumulado)	2,192	2,272	2,352	2,432	2,512	2,592	2,672	2,752	2,832	2,912	2,992	3,072
Transacciones promedio por negocio afiliado	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones totales	39,456	40,896	42,336	43,776	45,216	46,656	48,096	49,536	50,976	52,416	53,856	55,296

Transacciones año 3	568,512
Transacciones prom.	47,376

	Año 4											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Afiliaciones promedio por Ejecutivo Comercial	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Afiliaciones totales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Stock de negocios (acumulado)	3,152	3,232	3,312	3,392	3,472	3,552	3,632	3,712	3,792	3,872	3,952	4,032
Transacciones promedio por negocio afiliado	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones totales	56,736	58,176	59,616	61,056	62,496	63,936	65,376	66,816	68,256	69,696	71,136	72,576

Transacciones año 4	775,872
Transacciones prom.	64,656

	Año 5											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Afiliaciones promedio por Ejecutivo Comercial	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Afiliaciones totales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Stock de negocios (acumulado)	4,112	4,192	4,272	4,352	4,432	4,512	4,592	4,672	4,752	4,832	4,912	4,992
Transacciones promedio por negocio afiliado	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones totales	74,016	75,456	76,896	78,336	79,776	81,216	82,656	84,096	85,536	86,976	88,416	89,856

Transacciones año 5	983,232
Transacciones prom.	81,936

Fuente: Elaboración propia