



**Plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de un Marketplace especializado en puestos de mercado en Lima**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Gestión Empresarial.**

**por:**

**Anthony Yossue Pisfil Manrique**

**Jesús André Calixto Pereyra**

**Andrea Rivas Plata Orihuela**

**Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 06**

**Lima, 13 de septiembre de 2021.**

Esta tesis

**Plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de un  
Marketplace especializado en puestos de mercado en Lima**

ha sido aprobada.



.....  
Armando Borda Reyes, Ph.D. (Jurado)



.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Jurado)



.....  
Christian Aste León (Asesor)

Universidad ESAN

2021

## **DEDICATORIA**

A mi Madre y Padre por acompañarme  
en las diferentes etapas de mi vida

**Jesús André Calixto Pereyra**

A mi madre, padre y hermanos por ser mi motivo de  
superación día a día y me ayudan a tomar las mejores decisiones.

A mi pareja por comprenderme.

A mis sobrinos por ser mi alegría.

**Anthony Yossue Pisfil Manrique**

A mis padres y hermana por siempre apoyarme en todo

A mi pareja por la paciencia y el amor

**Andrea Rivas Plata Orihuela**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	xx
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL.....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4.1 <i>Justificación del sector</i> .....	3
1.4.2 <i>Justificación para la sociedad</i> .....	4
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	5
1.5.1 <i>Alcance</i> .....	5
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	5
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.6.1 <i>Marketplace</i> .....	6
1.7 MARCO CONTEXTUAL.....	6
1.7.1 <i>El canal tradicional en el Perú</i> .....	6
1.7.2 <i>Uso de dispositivos móviles en el Perú</i> .....	8
1.7.3 <i>Comercio electrónico en el Perú</i> .....	9
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
1.8 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	10
1.8.1 <i>Entorno Socio cultural</i> .....	10
1.8.2 <i>Entorno Económico</i> .....	10
1.8.3 <i>Entorno Legal</i> .....	12
1.8.4 <i>Entorno Tecnológico</i> .....	14
1.8.5 <i>Entorno Ecológico</i> .....	15
1.9 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	15
1.9.1 <i>Proveedores</i> .....	16
1.9.2 <i>Clientes</i> .....	16
1.9.3 <i>Nuevos participantes</i> .....	17
1.9.4 <i>Sustitutos</i> .....	18

1.9.5	<i>Competidores</i> .....	18
1.10	CONCLUSIONES .....	20
CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO .....		22
2.1	MISIÓN .....	22
2.2	VISIÓN.....	22
2.3	VALORES.....	22
2.4	MODELO DE NEGOCIO.....	22
2.4.1	<i>Segmentos de cliente</i> .....	23
2.4.2	<i>Propuesta de valor</i> .....	23
2.4.3	<i>Canales</i> .....	24
2.4.4	<i>Relación con clientes</i> .....	24
2.4.5	<i>Flujo de ingresos</i> .....	25
2.4.6	<i>Recursos clave</i> .....	25
2.4.7	<i>Actividades clave</i> .....	25
2.4.8	<i>Socios clave</i> .....	26
2.4.9	<i>Estructura de costos</i> .....	26
2.5	ANÁLISIS FODA .....	30
2.5.1	<i>Matriz EFI</i> .....	30
2.5.2	<i>Matriz EFE</i> .....	31
2.6	ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	33
2.6.1	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	33
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....		34
3.1	PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS .....	34
3.1.1	<i>Objetivos investigación - Clientes finales</i> .....	35
3.1.2	<i>Objetivos investigación - Dueños de puestos de mercado</i> .....	35
3.2	PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA.....	36
3.2.1	<i>Planteamiento de la metodología - Clientes finales</i> .....	36
3.2.2	<i>Planteamiento de la metodología - Dueños de puestos de mercado</i> ....	37
3.3	MAPA DE ACTORES.....	38
3.3.1	<i>Clientes finales</i> .....	38
3.3.2	<i>Dueños de puestos de mercado</i> .....	38
3.4	MUESTRA .....	39

3.4.1	<i>Cálculo de muestra de la encuesta - Clientes finales</i> .....	39
3.4.2	<i>Criterios de selección – Dueños de puestos de mercado</i> .....	40
3.5	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	40
3.5.1	<i>Encuesta - Clientes finales</i> .....	40
3.5.2	<i>Entrevista a profundidad – Dueños de puestos de mercado</i> .....	42
3.6	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	44
3.6.1	<i>Resultados encuesta - Clientes finales</i> .....	44
3.6.2	<i>Resultados entrevistas - Dueños de puestos de mercado</i> .....	63
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....		65
4.1	OBJETIVOS .....	65
4.1.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	65
4.2	CICLO DE VIDA.....	65
4.3	SEGMENTACIÓN .....	66
4.3.1	<i>Segmentación demográfica</i> .....	66
4.3.2	<i>Segmentación geográfica</i> .....	68
4.3.3	<i>Segmentación psicográfica</i> .....	69
4.4	PÚBLICO OBJETIVO .....	70
4.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA GLOBAL .....	71
4.6	POSICIONAMIENTO .....	72
4.7	MARKETING MIX .....	75
4.7.1	<i>Producto</i> .....	76
4.7.2	<i>Precio</i> .....	81
4.7.3	<i>Plaza</i> .....	85
4.7.4	<i>Promoción</i> .....	97
4.7.5	<i>Procesos</i> .....	103
4.7.6	<i>Personas</i> .....	114
4.7.7	<i>Evidencias físicas</i> .....	116
4.7.8	<i>Presupuesto del plan de marketing</i> .....	116
4.7.9	<i>Conclusiones</i> .....	118
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES .....		120
5.1	OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	120
5.2	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS .....	120

5.2.1	<i>Procesos Estratégicos (PE)</i> .....	121
5.2.2	<i>Procesos Operativos (PO)</i> .....	122
5.2.3	<i>Proceso de Apoyo (PA)</i> .....	123
5.2.4	<i>Actores App Mercado</i> .....	124
5.3	PROCESOS DE USO DEL APP MERCADO.....	131
5.4	CADENA DE VALOR .....	138
5.5	ORGANIZACIÓN.....	140
5.6	INDICADORES DE CONTROL.....	141
5.7	COSTOS OPERATIVOS.....	143
5.8	CONCLUSIONES .....	144
CAPÍTULO VI. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....		145
6.1	OBJETIVOS.....	145
6.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	145
6.3	MODELO ORGANIZACIONAL .....	145
6.4	ORGANIGRAMA.....	145
6.4.1	<i>Descripción de los puestos de trabajo</i> .....	146
6.4.2	<i>Outsourcing</i> .....	148
6.5	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	148
6.6	VALORES CORPORATIVOS.....	148
6.7	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	149
6.7.1	<i>Procesos clave</i> .....	149
6.8	PRESUPUESTO .....	151
6.9	MANUALES ORGANIZACIONALES.....	151
6.9.1	<i>Manual de Puestos y Funciones</i> .....	152
6.10	CONCLUSIONES .....	159
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO .....		160
7.1	OBJETIVOS FINANCIEROS.....	160
7.2	SUPUESTOS .....	160
7.3	INVERSIÓN INICIAL.....	161
7.4	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	164
7.5	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	165
7.6	PROYECCIÓN DE COSTOS DE OPERACIÓN .....	166

7.7	PROYECCIÓN DE COMISIONES EN MEDIOS DE PAGO .....	166
7.8	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	167
7.9	GASTOS EN FUERZA DE VENTAS .....	167
7.10	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	169
7.11	FLUJO DE CAJA.....	170
7.11.1	<i>Flujo de caja económico.....</i>	<i>170</i>
7.11.2	<i>Flujo de caja financiero.....</i>	<i>170</i>
7.12	EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	172
7.12.1	<i>Cálculo de CAPM (Modelo de valoración de activos).....</i>	<i>172</i>
7.12.2	<i>Cálculo de WACC, VAN y TIR.....</i>	<i>173</i>
7.13	CONCLUSIONES.....	175
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES .....		176
CAPÍTULO IX. ANEXOS .....		178
CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA.....		190



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Distribución de categorías en mercados de abastos que comercializan productos tradicionales en Perú - 2016.....	4
Tabla 1.2. Participación de fabricantes de teléfonos móviles en Perú (marzo 2021)....	8
Tabla 2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	16
Tabla 2.2. Poder de negociación de los clientes.....	17
Tabla 2.3. Competidores .....	19
Tabla.3.1 Canvas de modelo de negocio – Cliente Final.....	28
Tabla.3.2 Canvas de modelo de negocio – Puesto de mercado .....	29
Tabla 3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	30
Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	32
Tabla 4.1. Detalle de la encuesta por objetivos.....	41
Tabla 4.2. Detalle de la entrevista por objetivos .....	43
Tabla 5.1. Estrategia por ciclo de vida del producto .....	66
Tabla 5.2. Estrategias de posicionamiento.....	73
Tabla 5.3. Presupuesto anual de empaques para pollo y carne .....	79
Tabla 5.4. Presupuesto anual de empaques para frutas y verduras .....	80
Tabla 5.5. Costos fijos de la plataforma .....	82
Tabla 5.6. Costos variables por transacción.....	82
Tabla 5.7. Cálculo del precio del servicio.....	83
Tabla 5.8. Tipos de envío y precios de la competencia .....	84
Tabla 5.9. Distribución de mercados por distritos seleccionados .....	86
Tabla 5.10. Cálculo de puestos de mercado a trabajar durante el primer año .....	87
Tabla 5.11. Costo del delivery anual .....	88
Tabla 5.12. Costo de Landing page Mercado .....	89
Tabla 5.13. Presupuesto de fotografía .....	91
Tabla 5.14. Listado de funcionalidades app Mercado – Cliente final.....	93
Tabla 5.15. Listado de funcionalidades app Mercado – Puesto de mercado.....	96
Tabla 5.16. Presupuesto de construcción de aplicación Mercado.....	96
Tabla 5.17. Detalle de presupuesto de pauta publicitaria en redes sociales mensual.....	101
Tabla 5.18. Presupuesto de pauta publicitaria en Facebook e Instagram .....	101
Tabla 5.19. Estrategias de promoción por fases.....	103
Tabla 5.20. Inversión en promoción- Año 1 .....	103
Tabla 5.21. Procesos claves de la etapa de Descubrimiento.....	105

Tabla 5.22. Procesos claves de la etapa de Compra .....	106
Tabla 5.23. Procesos claves de la etapa de preparación, envío y seguimiento .....	107
Tabla 5.24. Procesos claves de la etapa de Recepción del pedido .....	107
Tabla 5.25. Métricas de satisfacción .....	108
Tabla 5.26. Acuerdos de Nivel de Servicio de Mercado por canal .....	109
Tabla 5.27. Procesos claves de la etapa de captación.....	110
Tabla 5.28. Procesos claves de la etapa de captación.....	110
Tabla 5.29. Procesos claves de la etapa de registro.....	111
Tabla 5.30. Procesos claves de la etapa de registro.....	112
Tabla 5.31. Procesos claves de la etapa de registro.....	113
Tabla 5.32. Métricas de satisfacción – Dueño de puesto de mercado .....	113
Tabla 5.33. ANS Mercado -Dueños de puesto de mercado.....	114
Tabla 5.34. Capacitaciones para el personal interno .....	115
Tabla 5.35. Capacitaciones para el personal externo.....	115
Tabla 5.36. Presupuesto Agencia de publicidad .....	116
Tabla 5.37. Presupuesto total del plan de marketing – Año 1 .....	117
Tabla 5.38. Presupuesto total del plan de marketing – Año 2 .....	118
Tabla 6.1. Operadores logísticos en Lima .....	126
Tabla 6.2. Matriz de selección de operador logístico .....	129
Tabla 6.3. Dimensiones de máximas de los paquetes por motorizado .....	130
Tabla 6.4. Costo de servicio por delivery .....	130
Tabla 6.5. Servicio Next Day Moto.....	131
Tabla 6.6. Actividades para la constitución de la empresa .....	141
Tabla 6.7. Costos Operativos de Mercado.....	144
Tabla 7.1. Presupuesto anual de recursos humanos .....	151
Tabla 7.2. Manual de puestos y funciones – Gerente General.....	152
Tabla 7.3. Manual de puestos y funciones – Gerente de Marketing .....	153
Tabla 7.4. Manual de puestos y funciones – Asesor de ventas .....	154
Tabla 7.5. Manual de Puestos y Funciones – Gerente de operaciones .....	155
Tabla 7.6. Manual de puestos y funciones – Tele operador.....	156
Tabla 7.7. Manual de puestos y funciones – Acopiador.....	157
Tabla 7.8. Manual de puestos y funciones – Gerente de Finanzas.....	158
Tabla 8.1. Activos tangibles.....	162
Tabla 8.2. Activos intangibles.....	162

Tabla 8.3. Costo de desarrollo de app.....	163
Tabla 8.4. Capital de trabajo .....	163
Tabla 8.5. Capital de trabajo necesario para iniciar operaciones .....	164
Tabla 8.6. Financiamiento en la entidad bancaria .....	164
Tabla 8.7. Simulación de cronograma del préstamo bancario. ....	164
Tabla 8.8. Proyección de ingresos .....	165
Tabla 8.9. Gastos administrativos .....	167
Tabla 8.10. Gastos en fuerza de ventas.....	168
Tabla 8.11. Estado de ganancias y pérdidas.....	169
Tabla 8.12. Flujo de caja.....	171
Tabla 8.13. Cálculo del $\beta$ de la Empresa Peruana .....	172
Tabla 8.14. Cálculo del CAPM .....	173
Tabla 8.15. Cálculo del WACC.....	173
Tabla 8.16. Cálculo de VAN y TIR.....	174
Tabla 8.16. Escenario de VAN (Variable -Inflación).....	174
Tabla 8.17. Escenario de VAN (Variable -Tipo de Cambio).....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Cambio en hábitos de consumo Perú vs. LatAm.....	7
Figura 1.2. Share de valor 2020 - 2021.....	7
Figura 1.3. Lealtad por canal / Ticket de compra.....	8
Figura 2.1. Distribución de Hogares según NSE 2020 – Lima sin Callao .....	10
Figura 2.2. PBI per cápita e Índice de competitividad global - 2018.....	11
Figura 2.3. PBI, PBI Primario y No Primario 2020 .....	12
Figura 2.4. Tráfico web por dispositivos en el Perú - 2021 .....	14
Figura 2.5. 5 fuerzas de Porter .....	20
Figura 4.1. Metodología de investigación de mercado.....	34
Figura 4.2. Género .....	44
Figura 4.3. Edad .....	45
Figura 4.4. Estado civil .....	45
Figura 4.5. Cantidad de dependientes incluyendo hijos, padres y adultos mayores ....	46
Figura 4.6. Rango de edades de los hijos.....	46
Figura 4.7. Distrito de residencia .....	47
Figura 4.8. Encuestados que se encargan de las compras del hogar .....	47
Figura 4.9. Frecuencia de compra en mercados de abastos .....	48
Figura 4.10. Comparativo de atributos .....	48
Figura 4.11. Preferencias de compra por categoría .....	49
Figura 4.12. Inversión mensual en frutas.....	50
Figura 4.13. Inversión mensual en verduras .....	51
Figura 4.14. Inversión mensual en carnes.....	51
Figura 4.15. Inversión mensual en pollo.....	52
Figura 4.16. Compra de categorías pollo y carne por app o web.....	52
Figura 4.17. Compra de categorías frutas y verduras por app o web .....	53
Figura 4.18. Relevancia del concepto.....	54
Figura 4.19. Interés de compra en el marketplace.....	54
Figura 4.20. Interés de compra en las categorías de carnes y pollos .....	55
Figura 4.21. Interés de compra en las categorías de frutas y verduras .....	55
Figura 4.22. Frescura de los productos .....	56
Figura 4.23. Que llegue a la puerta de tu casa .....	56
Figura 4.24. Tiempos de entrega cortos.....	57
Figura 4.25. Diferentes formas de despacho .....	57

Figura 4.26. Cercanía al mercado de abastos.....	58
Figura 4.27. Tener información o poder conocer al casero/a.....	58
Figura 4.28. Poder personalizar tu pedido .....	59
Figura 4.29. Empaquetado con la marca del marketplace .....	59
Figura 4.30. Acceso a diferentes medios de pago .....	60
Figura 4.31. ¿En qué rango de horas te interesaría recibir los productos? .....	60
Figura 4.32. Preferencias de empaque en carne y pollo .....	61
Figura 4.33. Preferencias de empaque en frutas y verduras.....	61
Figura 4.34. Tiempos de espera.....	62
Figura 4.35. Beneficios de la plataforma .....	62
Figura 4.36. Precio a pagar por el servicio .....	63
Figura 5.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana .....	68
Figura 5.2. Cantidad de hogares por NSE en Lima Metropolitana - 2020 .....	72
Figura 5.3. Logo de Mercado.....	77
Figura 5.4. Envoltura de pollos y carnes con el papel y el sticker de seguridad.....	79
Figura 5.5. Bolsa de papel con el logo de Mercado .....	79
Figura 5.6. Bolsa de plástico biodegradable con el logo de Mercado.....	80
Figura 5.7. Mapa de la zona de cobertura del servicio de Mercado.....	85
Figura 5.8. Landing Page de Mercado.....	89
Figura 5.9. Screenshots del app para clientes finales .....	91
Figura 5.10. Screenshots del app para clientes finales .....	92
Figura 5.11. Imágenes del app para dueño del puesto de mercado .....	94
Figura 5.12. Dashboard para dueños de puesto de mercado .....	95
Figura 5.13. Embudo de conversión.....	98
Figura 6.1. Mapa de procesos de Mercado .....	121
Figura 6.2. Procesos de uso del app Mercado.....	132
Figura 6.3. Flujo de registro de cuenta de vendedores .....	137
Figura 6.4. Flujo de proceso de venta de producto.....	137
Figura 6.5 Flujo de proceso de pedido por el cliente final.....	138
Figura 6.6. Cadena de Valor de Mercado .....	140
Figura 7.1. Organigrama de la Organización .....	146
Figura 8.1. Proyección de ventas.....	165
Figura 8.2. Costos de operación .....	166
Figura 8.3. Comisión por pasarela de pago.....	167

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Cuestionario para clientes finales .....	178
Anexo II. Entrevista a profundidad .....	183
Anexo III. Lista de mercados incluidos dentro del plan .....	185
Anexo IV. Service blueprint de compra de producto en el marketplace .....	188
Anexo V. Service blueprint registro y subida de productos .....	189

## **ANTHONY YOSSUE PISFIL MANRIQUE**

Profesional con más de 9 años de experiencia en administración y tesorería con, implementación de proyectos de mejora, manejo de indicadores y controlling; cuento con diplomado en Finanzas Corporativas). Soy un profesional proactivo, analítico y eficiente; orientado al logro de objetivos, optimización de recursos y el cumplimiento de la visión global del negocio, además de contar con alta capacidad de negociación, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GRUPO PANA SA**

Empresa comercializadora de vehículos, repuestos y servicios de la marca TOYOTA.

#### **Jefe de Tesorería**

**Enero 2019 - Actualidad**

Funciones:

- Control de Ingresos a través de las cuentas de Recaudo.
- Control de Egreso en las distintas plataformas bancarias.
- Key User de Tesorería (SAP B1)
- Encargado del análisis de CXP (Proveedores, TDP y HDP)
- Encargado de la negociación de tasas de CP y LP, mejora de financiamiento de todo el Grupo Empresarial.
- Control de Letras y contratos legales en el área financiera.
- Encargado de apertura y mantenimiento de línea de crédito convencionales, leasing, factoring.
- Encargado de la mejora de procesos internos en el área de tesorería.
- Elaboración de flujo de caja del Grupo Corporativo.
- Buscar alternativas de rentabilización de excedentes.
- Buscar nuevos negocios para la generación de flujo de efectivo.
- Manejo de instrumentos financieros.
- Gestión de corrección en calce de moneda.

Logros:

- Ahorro financiero de más de 1.5MM de Soles en el primer año de gestión.
- Mejora en nivel de respuesta para las UN (Gestión de cobranza).

## **INCA ONE GOLD CORP**

Empresa Canadiense, comercializadora de oro, con operaciones en Arequipa.

**Supervisor de Tesorería**

**Noviembre 2015 – Diciembre 2018**

Funciones:

- Control de gastos financieros.
- Control y elaboración de presupuesto.
- Mejora en procesos del área financiera.
- Encargado de pagos (planilla, proveedores, AFP, CTS).
- Encargado de flujo de caja.
- Declaración de impuestos.
- Emisión y exposición de reportes gerenciales.
- Encargado de proyectos de mejora.
- Control de pagarés, créditos, leasing, factoring y warrant.

Logros:

- Mejora en el cierre contable, 5to día útil.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Universidad ESAN**

- Maestría en Gestión Empresarial 2019 - Actualidad

**Universidad de Lima**

- Bachiller en Administración de empresas. 2014
  - Asociación Cultural Peruano Británica 2018 – 2020
- Inglés avanzado



## **ANDREA RIVAS PLATA ORIHUELA**

Profesional con más de 4 años de experiencia trabajando en las áreas de innovación, diseño estratégico y diseño de productos digitales en empresas privadas y consultoría. Proactiva, empática, con gran capacidad de análisis, y que gusta de trabajar en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

Con más de 132 años en actividad, es actualmente el banco líder y el mayor proveedor de servicios financieros del Perú.

**Diseñador de experiencia de usuario**

**Febrero 2021 - Actualidad**

Funciones:

- Desarrollo de experimentos para nuevos productos en el centro de innovación del banco.
- Desarrollo y manejo de pruebas de usabilidad de plataformas digitales.
- Diseño de productos digitales.
- Diseño del plan de experiencia de usuario de proyectos de innovación.

#### **RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS**

Aseguradora líder en el mercado peruano.

**Diseñador de experiencia de usuario**

**Agosto 2019 – Febrero 2021**

Funciones:

- Desarrollo de customer journey maps de clientes
- Desarrollo y manejo de pruebas de usabilidad de plataformas digitales
- Diseño de productos digitales
- Diseño del plan de experiencia de usuario del proyecto.

Logros:

- Liderar al equipo de diseño para el rediseño de la aplicación móvil de Rímac Seguros.
- Digitalización y rediseño de diversos flujos del journey de siniestros vehiculares, que llevó a un incremento del NPS de los clientes siniestrados que pasaron por el proceso digital.

## **SEEK – DESIGN & INNOVATION**

Agencia de diseño e innovación.

**Asesor de ventas**

**Julio 2018 – agosto 2019**

Funciones:

- Investigación de usuarios en campo
- Diseño de interacción e interfaces de productos digitales
- Diseño y desarrollo de pruebas de usuario

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Universidad ESAN

2019 - Actualidad

Maestría en Gestión Empresarial

UTEC – Universidad de Ingeniería y tecnología

2019

Programa de especialización en gestión de proyectos de Lean UX y Service Design

UPC – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

2018

Programa de especialización en Customer Experience Management

Universidad ESAN

2017

Programa de especialización en Marketing

UPC – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

2011 – 2016

Bachiller en Diseño Profesional Gráfico

## **JESUS ANDRE CALIXTO PEREYRA**

Profesional con más de 4 años de experiencia en áreas de planificación y monitoreo de programas y proyectos de inversión pública.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Entidad pública perteneciente al Sistema Nacional de Control

##### **Asistente en Gestión de Proyectos**

**Abril 2018 - Actualidad**

Funciones:

- Apoyar en la elaboración de documentos de gestión de proyectos de inversión pública.
- Elaborar reportes de avance físico y financiero de proyectos de inversión pública.
- Elaborar y actualizar el cronograma de actividades y productos de proyectos de inversión pública.
- Apoyar en actividades de planificación y monitoreo de proyectos de inversión pública.

Logros:

- Contribuir en una mejor gestión pública mediante la implementación de mejoras de procesos, desarrollo de aplicativos informáticos y construcción de infraestructuras físicas.

### **FORMACION PROFESIONAL**

#### **Universidad ESAN**

- Maestría Gestión Empresarial

2019 – Actualidad

#### **Universidad Alas Peruanas**

- Ingeniero Industrial

2011 – 2016

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como principal objetivo desarrollar un plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de un Marketplace que conecte los productos de puestos de mercado con los clientes finales en la ciudad de Lima Metropolitana. Se planea conectar a clientes finales con los dueños de puestos de mercado que ofrezcan productos en las categorías de pollo, carne, frutas y verduras, mediante una aplicación móvil.

El plan de negocios inició con el análisis del marco contextual, la cual tomó estudios sobre características del canal tradicional, cambios de hábitos de consumo en el marco del COVID 19, distribución de dispositivos móviles en el Perú, y el estado actual del comercio electrónico. Luego siguió el análisis del entorno. Este tomó en consideración el macroentorno, que menciona la distribución de hogares en Lima Metropolitana, el estado de la economía actual, la cantidad de peruanos conectados a internet, y la importancia del cuidado medio ambiental. Adicionalmente se hizo el análisis del microentorno, donde se evaluó la competitividad de la propuesta frente a otras alternativas dentro del sector.

Con esta información, se elaboró el plan de negocio. Este modelo de negocio plantea 2 tipos de clientes principales: los dueños de puestos de mercado, y los clientes finales que compran el producto, por lo que se armó una propuesta de valor para cada uno. Luego, se planteó una análisis FODA para evaluar los factores externos e internos que podrían afectar la propuesta de negocio y se determinó seguir una estrategia de diferenciación.

Para profundizar mejor en las necesidades de los clientes, las características del producto y probar la propuesta de valor para cada cliente, se planteó una investigación de mercado. Esta comprendió una entrevista a profundidad para los clientes finales, y entrevistas a profundidad para los dueños de puestos de mercado. Se realizaron 384 encuestas con los clientes finales y 6 entrevistas a profundidad. En las encuestas, el 59% de los clientes finales se encontraban interesados en el concepto, y el 67% estaría

interesado en comprar. Por parte de las entrevistas a dueños de puestos de mercado, todos los entrevistados demostraron interés en tener un canal de ventas adicional.

En base a la información de mercado, se desarrolló el plan de marketing. En él, se construyó la marca Mercado, se definió a mayor detalle el público objetivo, y se consolidó el concepto que se tradujo en el posicionamiento para cada uno de los clientes. En ese sentido, el enunciado de posicionamiento para los clientes finales es: “Para las cabezas del hogar que buscan proveer lo mejor para su familia, Mercado es la aplicación que les permite comprar alimentos en los mercados, con la misma frescura y personalización en sus pedidos que recibirían en un puesto, desde la comodidad de sus casas.”

Por su parte, el enunciado para los dueños de puestos de mercado fue el siguiente: “Para los dueños de puestos de mercado que busquen incrementar sus ventas, Mercado es la aplicación que les permite vender sus productos y gestionar sus ventas desde una plataforma digital, dándoles mayor exposición y facilitando el envío y seguimiento de productos, en un mundo donde los clientes son cada vez más digitales.” Adicionalmente, se definieron los distritos y los mercados con los que se iba a trabajar, y se elaboró el plan de comunicaciones que fue enfocado principalmente en el uso de marketing digital.

Para el éxito del plan de negocio, el plan de operaciones considera la selección del proveedor logístico, que será tercerizado, y los procesos y protocolos que deberán seguir para transportar los productos. Adicionalmente, se considera el desarrollo de la aplicación y los módulos que contiene, así como los procesos que la sostienen y los puntos de interacción que tiene con los clientes finales y los dueños de puestos de mercado.

La fuente de ingresos del modelo de negocio es una comisión que se cobra por cada venta realizada dentro de la plataforma. La inversión inicial es de S/ 222,607, y se espera que la operación permita afrontar las deudas obtenidas a partir del segundo año de operación. Adicionalmente, con un costo de oportunidad de los accionistas de 18.73%, se obtiene un VAN de S/135,094 y una TIR de 23.47%.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 Antecedentes**

Las nuevas tendencias tecnológicas incentivan y promueven en los empresarios de la pequeña, mediana y gran empresa a modificar la forma en cómo realizan sus operaciones, orientando y dando mayor prioridad a la inclusión de las nuevas tecnologías en sus procesos.

La transformación digital implica cambiar la estrategia, actividades y cultura de la empresa para adaptarse a los nuevos hábitos y costumbres de los consumidores. Los usuarios ahora valoran mucho más la rapidez, y el fácil acceso a plataformas virtuales y a diferentes medios de pago. Por lo que ahora las tendencias de negocios están enfocadas en la creación de plataformas digitales que busquen satisfacer estas necesidades y brindan la mejor experiencia al cliente.

Para que los puestos de mercado logren dar el salto de cobertura, calidad y desarrollo empresarial necesario, surge la necesidad de crear un Marketplace que considere la ubicación de los puestos de mercado, el surtido adecuado y la disponibilidad de los productos, la transparencia de precios de los productos y la implementación de diversos medios de pago utilizando canales digitales confiables y seguros. Todo esto, sumado a una evaluación de calidad que permita garantizar un nivel de servicio óptimo.

El presente plan de negocios busca facilitar la comercialización de productos entre los puestos de mercado con los clientes finales, mediante la creación de una plataforma digital que contemple lo anteriormente detallado y genere valor agregado al cliente.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Los microempresarios en el Perú, específicamente los que trabajan en los puestos de mercados en Lima, necesitan contar con una gran cantidad de clientes que les permitan obtener mayores ingresos. Estos negocios cumplen la función de cubrir las necesidades de abastecimiento, reposición, compra por impulso o urgencia de productos, según su ubicación geográfica. Los puestos de mercado tienen una

percepción de tener productos más frescos y de tener atención más personalizada, sin embargo, su espacio de venta se limita a la zona del mercado.

El consumidor final actualmente puede optar por ir a un puesto de mercado u bodega de forma presencial, realizar una compra por una aplicación móvil como Rappi, PedidosYa, u optar por hacer un pedido por la página web de algún supermercado. Si bien para el consumidor ir de forma presencial le permite tener un mayor control sobre la calidad y frescura del producto elegido, también implica un mayor tiempo adicional y en épocas de COVID 19, un riesgo de exposición. Adicionalmente, muy pocos puestos todavía toman otro medio de pago que no sea efectivo, lo cual puede dificultar su compra. Utilizar las plataformas digitales de las cadenas de supermercados permite tener un mayor surtido de productos, al igual que las compras por plataformas digitales como Rappi y PedidosYa. Sin embargo, estas se limitan a su zona de cobertura. Además, su comisión por servicio puede ser elevada para algunos clientes.

El problema identificado para los dueños de puestos de mercado en Lima Metropolitana es la necesidad de ampliar su clientela, la cual actualmente abarca sólo a aquellos clientes que viven en los alrededores de los mercados y que ocasionalmente reciben clientes de otras zonas. Asimismo, el problema para el consumidor final es que si bien aún necesita abastecerse, debe buscar formas más seguras y remotas que le permitan salir menos de casa, sin sacrificar su comodidad.

Para ello se pretende crear un marketplace donde se encuentren los puestos de mercado donde los clientes puedan, por medio de su ubicación, ayudarlo a elegir el local y el producto que necesita. Se podrá visualizar el catálogo de productos, el precio del producto, la disponibilidad del producto, las promociones, las referencias, comentarios, y los medios de pago con que dispongan. El marketplace ayudará en la promoción de los productos y generará una fuente de información importante relacionado a las ventas y rotación de productos, así ayudando a la gestión del negocio a los dueños de puestos de mercado, y al abastecimiento de productos para los clientes finales.

Para la distribución del servicio, se plantea delimitar zonas geográficas por ubicación de los mercados en Lima metropolitana. Con ello se trazarán las zonas de

reparto que no exceda 1 hora desde el despacho hasta la llegada al domicilio del cliente, y se contratará el servicio de un operador logístico.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocio para la creación de un Marketplace que conecte los productos de puestos de mercado con los clientes finales en la ciudad de Lima, a fin de generar utilidades a la organización.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de los servicios marketplace en Lima.
- Identificar el mercado potencial del marketplace.
- Proponer el plan estratégico del marketplace.
- Proponer la estrategia de gestión de los recursos humanos del marketplace.
- Evaluar la viabilidad financiera del marketplace

### **1.4 Justificación**

#### **1.4.1 Justificación del sector**

Según un estudio realizado por IPSOS Perú en el año 2017 indicaba que en el año 2014 más de la mitad del gasto mensual de las familias peruanas eran destinados a comprar productos para el hogar. A continuación, se detalla el porcentaje del gasto mensual por cada sector: El 56% del gasto se daba en mercados, el 21% del gasto se daba en bodegas, el 18% del gasto se daba en supermercados y un 4% del gasto se daba en otros lugares.

El Censo Nacional de Mercados de Abastos del 2016 muestra que a nivel nacional hay 2,612 mercados y 328,946 puestos. El departamento de Lima concentra el 47.2% (1, 232) del total de mercados del país. Por otro lado, de los 328,946 puestos solo el 83.2% (273,683) se encuentra en funcionamiento mientras que un 16.8% se encuentra desocupado. Del 83.2% (273,683) puestos que se encuentra en funcionamiento, un 63.8% (174,509) comercializan productos tradicionales mientras que un 36.2% (99,224) comercializan productos no tradicionales. de los que comercializan productos



tradicionales los abarrotes corresponden a un 21.1%, las verduras un 20.2%, venta de comidas un 18.3%, frutas un 12%, carnes 9.8%, aves 9.3%, pescados y mariscos 6.2% y artículos de limpieza un 3.1%.

**Tabla 1.1. Distribución de categorías en mercados de abastos que comercializan productos tradicionales en Perú - 2016**

Categoría	% de distribución
Abarrotes	21.1%
Verduras	20.2%
Venta de comidas	18.3%
Frutas	12.%
Carnes	9.8%
Aves	9.3%
Pescados y mariscos	6.2%
Artículos de limpieza	3.1%

Fuente: Censo Nacional de Mercados de Abastos - 2016

Se eligieron los puestos de mercado debido a que se concentran varios puestos en menos puntos geográficos, ya que un solo mercado alberga varios puestos. Esto facilita la distribución a diferencia de otros negocios del canal tradicional. Adicionalmente, los puestos de mercado tienen un ticket promedio más elevado que las bodegas, además de una mayor facturación.

Lo anteriormente detallado refleja que en el Perú el principal medio de comercialización de productos está concentrado en los mercados de abastos lo cual incentiva a promover y fomentar la creación de planes de negocios orientados a facilitar la comercialización de productos. La propuesta de negocio permitirá impulsar el crecimiento del sector empresarial de los puestos de mercado en Lima.

#### **1.4.2 Justificación para la sociedad**

Actualmente se vive un contexto de Estado de Emergencia Sanitaria provocado por el COVID 19, lo cual ha obligado a muchos negocios a detener sus actividades o a cerrar sus puertas. Los puestos de mercado vieron interrumpida su actividad debido a

las limitaciones de movilización impuestas por el gobierno. Tuvieron que cerrar y, por ende, disminuir sus ventas. Los que optaron por abrir sus puestos, quedaron expuestos al contagio. Los dueños de puestos de mercado quedaron en una situación vulnerable en pleno estado de emergencia.

Algunos incursionaron en las ventas digitales vía WhatsApp para poder mantener su fuente de ingresos, aunque con algunas oportunidades de mejora a nivel logístico y de experiencia. Un marketplace que les permita comercializar sus productos a una mayor audiencia, significaría un incremento en sus ventas.

Para el usuario final, el mismo estado de emergencia les dificulta las compras del día a día, tanto por límite de locales disponibles, como por temor al contagio y a la exposición.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

### **1.5.1 Alcance**

Realizar un plan de negocio que determine la viabilidad de la implementación de un Marketplace que conecte los productos de los puestos de mercado con los clientes finales dentro de Lima Metropolitana. Se contará con 2 aplicaciones, una para clientes finales y otra para los puesteros. Las dudas y consultas de los clientes finales y de los dueños de puestos de mercados serán resueltas por un call center.

### **1.5.2 Limitaciones**

El presente plan de negocio se limita a probar la viabilidad para la implementación de un marketplace de puestos de mercado en Lima metropolitana, más no en la ejecución del plan trabajado.

Para evitar problemas logísticos debido al tamaño inicial de la empresa y a complicaciones por el manejo de alimentos frescos, el campo de acción de la propuesta está centrada solo en las zonas aledañas a los mercados en ciertos distritos propuestos con el fin de evitar viajes largos.

En el plan financiero se propone como fuentes únicas de financiamiento el aporte de capital por parte de inversionistas y préstamos bancarios.

## **1.6 Marco conceptual**

### **1.6.1 Marketplace**

Un marketplace es una plataforma electrónica creada y gestionada por un tercero neutro o ajeno al negocio, que junta vendedores y compradores. Algunos de los marketplaces más conocidos son Amazon, Ebay, Ali Express, Mercadolibre, etc.

## **1.7 Marco contextual**

### **1.7.1 El canal tradicional en el Perú**

Según Perú Retail, el canal tradicional es “aquel que permite vender un producto al consumidor a través de mercados, bodegas y quioscos.” Es actualmente el canal principal de compra para ventas de categorías de primera necesidad. Además, menciona que el canal tradicional se caracteriza por tener las siguientes características:

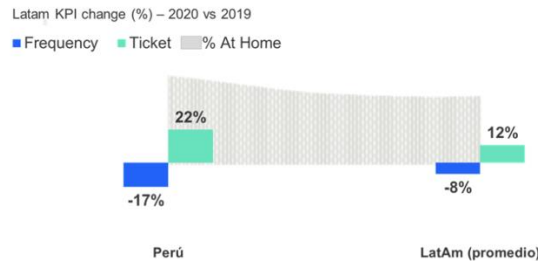
- El precio es un elemento primordial
- Existe poca fidelidad de marca
- Ingreso diario o semanal con poco acceso a crédito
- Frecuencia de compra diaria
- No tiene transporte propio
- La alta informalidad del canal tradicional permite tener bajos costos de operación y por tanto buenos precios.

En el mismo artículo de Peru Retail, Yadira Kawasaki, gerente de desarrollo de negocios de FUNDES en Perú; comenta lo siguiente: “El 70% del consumo se realiza por el canal tradicional y las bodegas son un elemento muy fuerte en la compra del peruano”

Sin embargo, se han visto cambios en este último año producto de la pandemia. Según un estudio de Kantar Worldpanel (2021) con respecto a los cambios de hábitos de consumo en el 2021, el año pasado se disminuyó la frecuencia de compra en un 17%

con respecto al 2019 y se incrementó el ticket promedio en un 22%. Cada hogar anualmente redujo en promedio 52 de sus visitas al año, y para compensarlas comenzaron a hacer misiones de compra de mayor ticket.

**Figura 1.1. Cambio en hábitos de consumo Perú vs. LatAm**

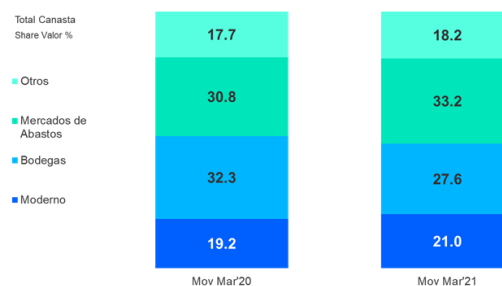


Fuente: Kantar Worldpanel

Adicionalmente, el estudio muestra una reducción en el número de formatos visitados con respecto al año anterior. Esto debido a que, al reducir su frecuencia de compra, los compradores están planeando cada vez más sus visitas, favoreciendo la cercanía, el surtido y la experiencia adecuada.

En este sentido, según Francisco Luna, Country Manager de la División Worldpanel de Kantar Perú; los más favorecidos son los mercados de abastos, con un crecimiento del 42% del share de valor en el último año móvil y el Canal Moderno con un crecimiento de 28%.

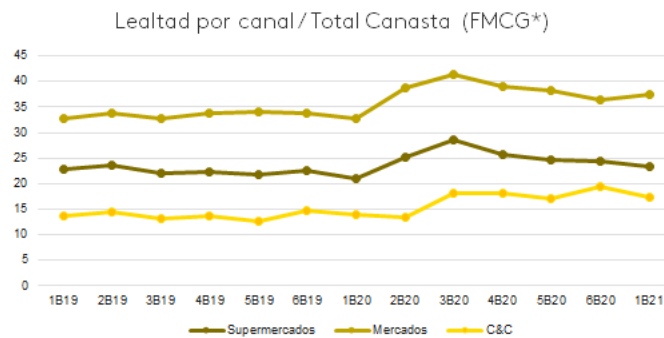
**Figura 1.2. Share de valor 2020 - 2021**



Fuente: Kantar Worldpanel

Los mercados de abastos, además, han alcanzado su mayor ticket de compra este 2021 con S/ 35, un incremento de un 133%.

**Figura 1.3. Lealtad por canal / Ticket de compra**



Fuente: Kantar Worldpanel

### 1.7.2 Uso de dispositivos móviles en el Perú

Según Statcounter, la distribución de dispositivos móviles en Perú se da de la siguiente manera: El líder de mercado es Samsung con 36.79% de participación de mercado, seguido de Huawei (24.97%) y en menor medida, Xiaomi (9.61%).

**Tabla 1.2. Participación de fabricantes de teléfonos móviles en Perú (marzo 2021)**

Fabricante	% de participación
Samsung	36.79%
Huawei	24.97%
Xiaomi	9.61%
Motorola	9.30%
Apple	7.98%
LG	5.10%
Otros	6.25%

Fuente: Statcounter. Elaboración propia

La distribución también muestra una gran diferencia en el uso de sistemas operativos. El 92.02% de los usuarios utilizan Android, mientras que solo 7.98% de los usuarios tienen iOS.

Asimismo, según un estudio de IPSOS de Hábitos y usos hacia el smartphone (2020) el 81% de la población conectada de 12 a 70 años en el Perú son usuarios de smartphone, lo que representa a 15,8 millones de peruanos. Se utilizan principalmente

para comunicarse por WhatsApp (97%), usar redes sociales (91%) y hacer llamadas (66%).

### ***1.7.3 Comercio electrónico en el Perú***

Según el Future Consumer Index de EY (2021), el 40% de los encuestados del estudio afirmaron aún vivirán con miedo frente a la pandemia por al menos un año más, a pesar de la campaña de vacunación, por lo que seguirán tomando todas las medidas de precaución posible. En ese sentido, aparece una oportunidad para continuar el crecimiento del ecommerce en Perú.

Adicionalmente, según el Banco Central de Reserva (BCR), la población económicamente activa ha crecido en un 50% respecto al 2019, lo cual muestra una tendencia en recuperación desde el segundo semestre del 2020.

Las grandes y medianas empresas se adaptaron, desarrollaron y mejoraron sus plataformas de venta on-line e invirtieron en mejorar su relación con sus clientes. El 40% de los comercios peruanos utilizan plataformas de ecommerce, ya sea como complemento a sus tiendas físicas o como comercios únicamente digitales según la Cámara de Comercio de Lima (CCL). El ecommerce además tuvo un incremento en el consumo con tarjetas de crédito y débito de 12.5% a 35% al finalizar el año, lo que corresponde a 11,8 millones de consumidores. El principal sector en crecer fue el retail (250%). Sin embargo, las MYPES y pequeños negocios aún no han podido seguir el ritmo de crecimiento de las empresas más grandes.

Según lo publicado en America Retail, un estudio de Kantar Worldpanel (2020) muestra que el 60% de los peruanos ha usado las aplicaciones de delivery y, al menos dos de cada 10 familias ya las utilizan para compras diarias. Estas compras se han dado principalmente en las categorías de restaurantes y retailers en general.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

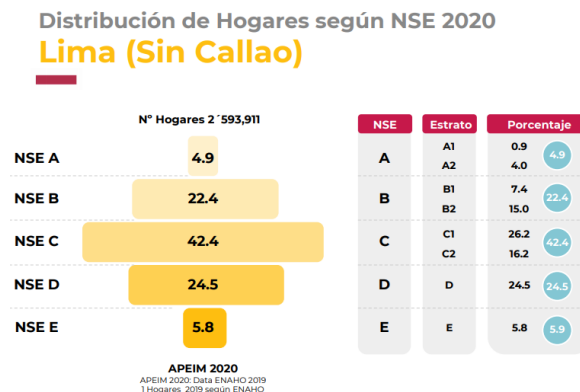
### 1.8 Análisis del Macroentorno

Se utilizó la herramienta SEPTE para el análisis del entorno de la empresa.

#### 1.8.1 Entorno Socio cultural

La provincia de Lima sin Callao concentra aproximadamente 2.5 millones de hogares los cuales equivalen a 9.9 millones de personas en los diferentes Niveles Socioeconómicos (NSE). El NSE A conforma el 4.9 %, el NSE B 22.4% y el NSE C el 42.4%. Este último está conformado en gran parte por trabajadores independientes, pequeños microempresarios y emprendedores.

**Figura 2.1. Distribución de Hogares según NSE 2020 – Lima sin Callao**



Fuente: PPT, APEIM: Niveles Socioeconómicos 2020, octubre de 2020

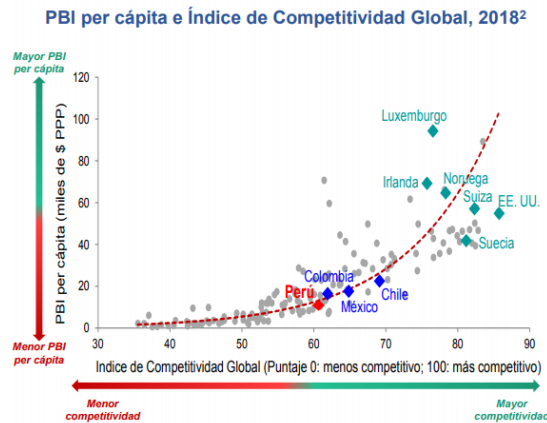
Producto de la pandemia por la COVID 19 y la mutabilidad de la enfermedad se prevé que la población continúe con las medidas de bioseguridad y cuidado de la salud así como también con las modalidades de trabajo (teletrabajo), educación a distancia y las nuevas formas de comercio electrónico, la organización generará nuevas alternativas para que la población satisfaga sus necesidades de consumo de productos bajo esta nueva normalidad.

#### 1.8.2 Entorno Económico

A continuación, se presenta un análisis del entorno económico del Perú desde el 2000 al 2018, con respecto al PBI per cápita. El Perú ha disminuido en un 38.2% la tasa de pobreza y en un 13.5% la tasa de pobreza extrema. Hasta el 2018 se ha logrado una tasa de alfabetización de 94.1% a personas mayores de 15 años.

El índice de competitividad, el cual analiza cómo utiliza un país los recursos de que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, ubica al Perú en el puesto 65 de los 141 países analizados con un índice de 61,66 lo cual lo convierte en un país menos competitivo.

**Figura 2.2. PBI per cápita e Índice de competitividad global - 2018**



Fuente: PPT, MEF: Perú: Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023, septiembre de 2019

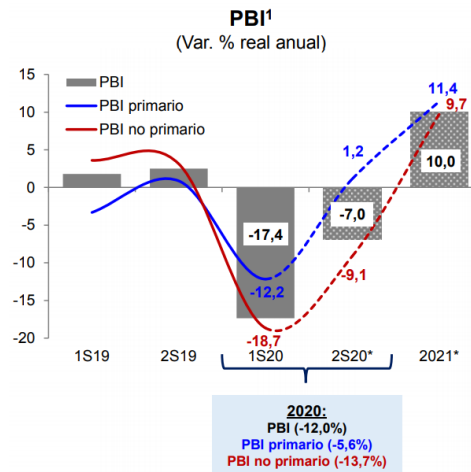
Debido a la pandemia por la COVID 19, el Perú presenta en el primer semestre del 2020 una caída de -17.4% del PBI, mientras que el PBI primario, conformado por los sectores agropecuario, pesca, minería e hidrocarburos y manufactura de procesamientos de recursos primarios; presenta una caída de -12.2%.

El PBI no primario, conformado por manufactura no primaria, construcción, comercio, electricidad y agua y otros servicios (incluyendo impuestos); tuvo una caída de -18.7%. Para el segundo semestre de 2020, evidencia una recuperación debido a las



medidas de reactivación económica y aperturas de negocios. Para el 2021 el Ministerio de Economía y Finanzas proyectó un crecimiento del PBI en 10%, 11.4% para el PBI primario y 9.7% para el PBI no primario.

**Figura 2.3. PBI, PBI Primario y No Primario 2020**



Fuente: PPT, Perú: Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024, setiembre de 2020

En el 2020 durante la pandemia por la COVID 19 Perú cerró una inflación (IPC) de 2% la cual se debe en gran medida al descenso de los precios de algunos alimentos y el aumento de las tarifas de los servicios de agua y electricidad. Así como también el aumento de los pasajes interprovinciales y de transporte aéreo en el marco de la reactivación económica programada por el gobierno. El BCRP para el 2021 y 2022 estima que la inflación será de 1,5% y 1.7% respectivamente.

El contexto de desarrollo de la organización se da bajo el entorno económico antes descrito, así como también en un proceso de reactivación económica y cambio de gobierno los cuales generan expectativas de oportunidades para los nuevos emprendimientos que permitan obtener ingresos y aumentar puestos de trabajo a nivel nacional en el marco de la pandemia por la COVID 19.

### 1.8.3 Entorno Legal

El comercio electrónico en el Perú es uno de los modelos de negocios más usados. Actualmente existe un marco regulatorio de este tipo de actividades, la Ley 27291 – Manifestación de Voluntad la cual permite tener acuerdos con los clientes a través de los canales virtuales sin la necesidad de firmar un acuerdo en físico con clientes de cualquier parte del Perú y del mundo.

Adicionalmente existe la Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales que regula las exigencias legales que debe cumplir una empresa que recibe, recopila, usa, solicita, almacena o suministra información sobre una persona natural.

El Decreto Legislativo 1075 y Decreto Legislativo 1076 – Normas de protección de propiedad intelectual y derechos de autor regulan las disposiciones legales para salvaguardar derechos adquiridos por el registro de propiedad intelectual, entre ellas, la de signos distintivos (marcas y patentes) y el registro de titularidad de las plataformas digitales, de software, y otros sistemas integrales electrónicos para que se te reconozca como creador de estos.

La Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor contiene las obligaciones y exigencias legales que debe cumplir el proveedor en la nueva relación de consumo (a través de un medio electrónico) acerca de los productos y/o servicios que ofrece y comercializa a los consumidores y usuarios.

El Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor exige que toda empresa que vende productos o presta servicios a través de medios electrónicos, deben tener implementado un libro de reclamaciones virtual para que sea usado por los usuarios y/o consumidores para ejercer su derecho de queja y/o reclamo ante una presunta infracción al Código de Protección y Defensa del Consumidor. La organización aplicara las leyes estatales descritas en los distintos procesos que realicen los usuarios de los productos.

### 1.8.4 Entorno Tecnológico

La tecnología ha cambiado las formas y los procesos, simplificando actividades y haciéndolas más rápidas. Actualmente las nuevas tendencias tecnológicas motivan a los consumidores de productos a utilizar el internet (páginas web, redes sociales, aplicativos, apps, etc.) para realizar compras o para buscar algún producto de su preferencia, de allí surge la necesidad que los negocios progresivamente realicen estrategias de marketing orientadas a captar clientes por medio de internet.

Según información de La República, en la cual hace referencia a datos de la Consultora Comscore, indican que en el Perú hay aproximadamente 12.5 millones de personas conectadas a internet y que aproximadamente pasan 25 horas mensuales online. También indican que el 30.2% de usuarios de internet son jóvenes y que un 6.3% de internautas tiene más de 55 años.

Según un estudio de Branch, en el Perú el 42,5% del tráfico web se genera a través de teléfonos celulares, lo cual aumento un 66% en comparación con el 2019. Señala también que los dispositivos más usados son los teléfonos móviles, y luego laptops y computadoras. Estas dos últimas son utilizadas por un 56.4% de peruanos. Adicionalmente, el uso de tablets aumentó en un 70%, lo que equivale a 1% de la población.

**Figura 2.4. Tráfico web por dispositivos en el Perú - 2021**



Fuente: Branch. Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020 -2021 (2021)

Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>

Se considera que las empresas prioricen en esta nueva normalidad la innovación de productos y servicios, reducción de costos, mejorar la experiencia del cliente, automatización de procesos y generación de nuevos ingresos. Todo ello se puede lograr mediante la transformación digital, para lo cual se tiene que considerar la tecnología 5G que va a mejorar las comunicaciones inalámbricas, así como también permitirá una mayor rapidez y conectividad entre dispositivos. Se debe considerar también el uso de Big Data como una herramienta ágil y dinámica para la toma de decisiones, la inteligencia artificial que permitirá mejorar la experiencia de los usuarios y por último la ciberseguridad que mejorara la protección de datos y operaciones tecnológicas mediante técnicas de criptográficas avanzadas.

#### **1.8.5 Entorno Ecológico**

El cuidado del medio ambiente resulta importante considerar en cualquier plan de negocios, debido a que los productos que cuiden el medio ambiente marcan las tendencias de consumo y son muy valorados por los consumidores. Además se encuentran alineados a las políticas del país en cuanto al cuidado del planeta, en las cuales progresivamente se evidenciará un mayor ajuste, control y evaluación.

En el presente plan de negocios de Marketplace se tiene previsto que, para el almacenaje, distribución y/o entrega del producto se utilice productos eco amigables en las cuales se priorice las bolsas biodegradables o de papel, las cuales progresivamente reemplacen a los productos de plástico. Las actuales leyes estatales regulan el uso de productos de plástico como medida de cuidado de medio ambiente lo que promovería que la organización utilice productos biodegradables en sus procesos.

#### **1.9 Análisis del Microentorno**

Se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia dentro del sector, así como el poder de negociación de los proveedores, clientes, rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores.

### 1.9.1 Proveedores

Los proveedores propuestos en el plan de negocio son de diseño de producto, operador logístico, acopiador, proveedor contable, proveedor legal, agencia de publicidad, proveedor de tecnología y soporte técnico.

El proveedor con mayor poder de negociación en este plan de negocio es el operador logístico. Debido a que parte del éxito del negocio depende del operador logístico, se tiene que seleccionar cuidadosamente a uno que cumpla con los criterios que se detallarán más adelante en el plan de operaciones. Por ello, se tendrá que trabajar con una empresa logística mediana, por lo que el poder de negociación es alto, ya que tienen mayor capacidad para negociar algunos términos y condiciones.

Sin embargo, el resto de los proveedores como el acopiador, el proveedor contable, el proveedor legal, la agencia de publicidad, el proveedor tecnológico, el soporte técnico, y el diseño del producto; tienen un poder de negociación bajo. Esto debido a que hay mucha oferta actual en el mercado de este tipo de servicios. Teniendo en cuenta todos los proveedores mencionados, el poder de negociación de los proveedores es medio – bajo.

**Tabla 2.1. Poder de negociación de los proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Poder de negociación</b>
Operador logístico	Alto
Acopiador	Bajo
Proveedor contable	Bajo
Proveedor legal	Bajo
Agencia de publicidad	Bajo
Diseño de producto	Bajo
Proveedor de tecnología	Bajo
Soporte técnico	Bajo

Fuente: Elaboración propia

### 1.9.2 Clientes

El presente plan de negocio tiene 2 clientes distintos: los clientes finales y los dueños de puestos de mercado. Los clientes finales cuentan actualmente con una oferta de servicios de envío de alimentos que van desde supermercados como Wong, Metro, Vivanda, Plaza Vea o Tottus; hasta aplicaciones de delivery como Rappi, Cornershopp y Pedidos Ya, por lo que hay alternativas variadas. Todas estas opciones trabajan con productos de supermercados, mientras que el presente plan de negocio trabajará con puestos de mercados de abastos, por lo que se deberá reforzar el posicionamiento y los diferenciales, como se verá más adelante en el plan de marketing. Para los clientes finales, debido a la oferta actual del mercado, el poder de negociación es Alto.

En el caso de los dueños de puestos de mercados, no existe una oferta parecida que les ofrezca subir sus productos a una plataforma exclusiva para puestos de mercado, por lo que no tendrían un servicio competidor al cual migrar. Sin embargo, ellos podrían optar por no participar y seguir con sus ventas de forma presencial o tratar de hacer venta directa por otros canales como WhatsApp o teléfono. Por ello, se concluye que el poder de negociación de los dueños de puestos de mercado es medio-bajo.

**Tabla 2.2. Poder de negociación de los clientes**

<b>Proveedor</b>	<b>Poder de negociación</b>
Cientes finales	Alto
Dueños de puestos de mercado	Medio - Bajo

Fuente: Elaboración propia

En resumen, tomando en cuenta tanto el poder de negociación de los clientes finales, como el de los dueños de puestos de mercado, es medio-alto.

### **1.9.3 Nuevos participantes**

El mercado de empresas de comercio electrónico Marketplace en Perú se encuentra liderado por aquellas que se han adaptado mejor a las necesidades del cliente. Como se ha detallado previamente en el marco contextual, el comercio electrónico en el país esta creciendo por lo que hay oportunidades para el ingreso de nuevos participantes. A esto se suma que los costos de inversión de un comercio electrónico

Marketplace son bajos, no necesitan infraestructura física y la oferta que se da no tiene barreras geográficas. Solo es necesario tener una cobertura de internet lo que permite que nuevas empresas ingresen fácilmente compitiendo de igual a igual.

Sin embargo, cabe resaltar que debido al aumento de la oferta, los clientes son a su vez cada vez más exigentes con sus servicios, por lo que los nuevos emprendimientos tendrían cierta dificultad si es que quieren un espacio en el sector y no se enfocan en diferenciarse de la competencia. Por lo tanto, la probabilidad de que aparezcan nuevos competidores es **alta** debido a que las barreras de entrada son bajas.

#### ***1.9.4 Sustitutos***

Independientemente de los diferentes competidores existentes en el comercio electrónico del Perú, el principal sustituto sería el canal tradicional de ventas el cual tiene una gran cantidad de consumidores que prefieren este tipo de negocio.

Por parte de los clientes finales, estos pueden optar finalmente por ir a comprar de forma presencial al puesto de mercado o a una bodega para alguna compra de abastecimiento de alimentos o alguna compra de urgencia en la semana. En el caso de utilizar un canal digital, un posible sustituto serían los mismos puestos de mercados y bodegas que podrían tratar de hacer algún tipo de venta directa por algún medio digital como WhatsApp, Facebook e Instagram a sus clientes más cercanos. Sin embargo, el alcance que podrían tener por venta directa es limitado debido al alcance que puedan obtener a través de medios digitales o del boca a boca y a la capacidad logística en comparación al plan de negocio planteado. Por ello, el poder de los sustitutos es medio.

#### ***1.9.5 Competidores***

En Latinoamérica están presentes MercadoLibre, Linio, Amazon y otros comercios que han optado por ejercer sus operaciones online. En el mercado peruano, los supermercados como Wong, Metro, Tottus, Plaza Vea y Vivanda ofrecen actualmente la compra y envío de productos por medio de sus canales digitales, pero con ciertas limitaciones en su zona de cobertura, requieren de un costo mínimo de

consumo para realizar un pedido, y para concretar la venta se debe reservar con anticipación. Aquellos que ofrecen un servicio de delivery el mismo día (envío express), usualmente requieren un monto mínimo para completar la compra y se suele pagar un monto más elevado para el envío.

Adicionalmente existen servicios de delivery como Rappi, PedidosYa, Cornershop y otros similares que cumplen esta misma función. Si bien ellos se encargan únicamente de la compra y del envío, ya que utilizan al personal que ya tienen reclutado para su plataforma, esta ofrece el servicio de compra el mismo día y envía a un asistente de compras (“personal shopper”) para que elija los productos y pueda llamar o consultar al cliente en caso el producto que desea se encuentra fuera de stock. Las aplicaciones de delivery además, tienen la ventaja de que el cliente puede hacer seguimiento de su pedido en tiempo real. Tomando en cuenta a los actores anteriormente mencionados, la rivalidad entre competidores es alta.

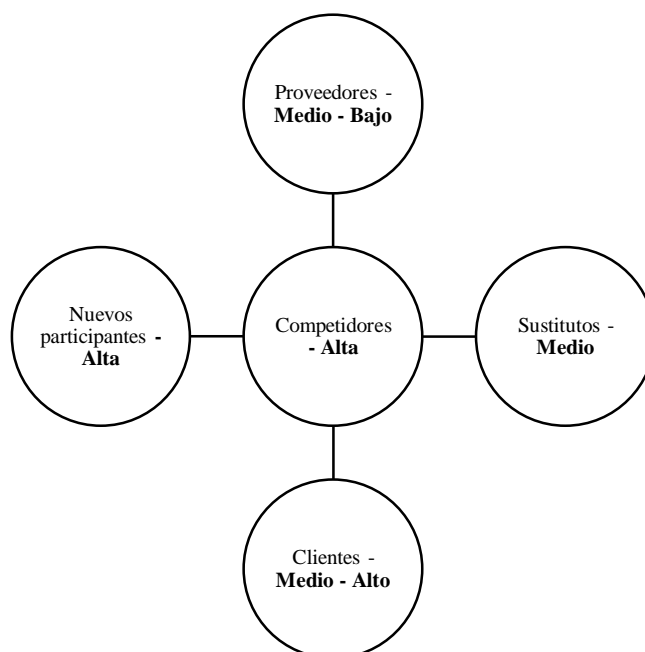
**Tabla 2.3. Competidores**

Nombre	Formato	Envío express	Seguimiento en tiempo real
Wong	Supermercado	Si	No
Vivanda	Supermercado	Si	No
Plaza Vea	Supermercado	Si	No
Fazil (Tottus)	Supermercado	No	Si
Metro	Supermercado	Si (Abarrotes y perecibles)	No
Rappi	App delivery	Si.	Si
PedidosYa	App delivery	Sí	Si
Cornershop	App delivery	Sí	Si

Fuente: Elaboración propia



**Figura 2.5. 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia

### **1.10 Conclusiones**

Se ha determinado que lo más adecuado es enfocarse en los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Cercado de Lima, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel, Santa Anita, Santiago de Surco, Surquillo. Esto, ya que son distritos que cuentan con mayor porcentaje de personas que con un mayor poder adquisitivo y además cuentan con ciertos mercados emblemáticos, y se puede trabajar sobre las zonas aledañas.

De tal forma, se mantendrá un radio de distancia que no debería superar un viaje de 1 hora desde el mercado al hogar, por lo que una mochila térmica sería suficiente para el transporte y no habría necesidad de diseñar y comprar un empaquetado adicional o trabajar con cadena de frío. Estos distritos también están en capacidad de pagar un mayor ticket promedio por compra. El enfoque es captar hogares que ya emplean canales digitales de compra y que opten por esta alternativa

Se observa una oportunidad este año debido al estudio de EY, donde se muestra que un 40% de la población no va a dejar las medidas de precaución contra el COVID

19, por lo que seguirán utilizando los canales digitales para sus compras de abastecimiento del hogar.

Adicionalmente, según el estudio de Kantar, los shoppers están optando por hacer menos compras, pero con ticket más alto debido a una mejor planificación para evitar salir tan seguido. Esto es una oportunidad para el proyecto, debido a que el tener un ticket más elevado favorece al plan de negocio para ser considerado como opción debido al precio adicional del delivery.

## CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará las estrategias de valor, de negocio y por último el pronóstico de la demanda.

### 2.1 Misión

La misión es el núcleo de la empresa, es decir, la esencia y motivo del existir independiente del planteamiento económico, la cual obedece a: “Simplificar la vida de los peruanos que necesiten realizar compras de conveniencia, impulsando el desarrollo de los micro y pequeños empresarios de los canales tradicionales”

### 2.2 Visión

La visión apunta a lo que la empresa quiere transmitir a futuro y se plantea como un objetivo ambicioso, por lo que obedece a: “Convertirnos en la principal plataforma de conexión entre los peruanos que desean comprar en los canales tradicionales, con las comodidades del canal moderno.”

### 2.3 Valores

Los valores de la organización son importantes porque ayudan a fomentar conductas afines a la organización y son esenciales para mejorar el desempeño de los colaboradores. Los valores definidos son confianza, responsabilidad social, transparencia y respeto a las personas.

- *Confianza:* “Generamos confianza entre nosotros y con nuestros clientes, entregando productos de calidad.”
- *Responsabilidad Social:* \_Estamos comprometidos con el desarrollo de los micro y pequeños empresarios de los canales tradicionales.
- *Transparencia:* “Somos honestos con todos, clientes, socios y colaboradores.”
- *Respeto por las personas:* “El respeto por nuestro equipo es lo primero.”

### 2.4 Modelo de negocio

El análisis del presente modelo de negocio se realizará bajo el modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2014). Se eligió el modelo, debido a que facilita la visión completa del negocio, desagregándose los actores, propuestas, recursos, canales y fuentes de financiamiento en un solo documento.

#### **2.4.1 Segmentos de cliente**

La propuesta tiene 2 segmentos principales: los clientes finales y los dueños de puestos de mercado.

*Los dueños de puestos de mercado:* Se concentran principalmente en Lima. Según un estudio de IPSOS, Perfil del puesto de Mercado y del puestero del 2014, los puesteros son en su mayoría mujeres entre 43 y 46 años, pertenecen al NSE C, suelen ser amas de casa o jefes del hogar, y venden en promedio S/ 2,547 en Lima. Adicionalmente, según el mismo estudio consideran importante el apoyo publicitario.

*Los clientes finales:* Son todos aquellos que necesitan ir a un puesto de mercado por diferentes motivos. Entre los más comunes se encuentra las compras de urgencia (compra de bajo volumen y generalmente es para cubrir una necesidad inmediata) impulso (compra no premeditada), reposición (compra para reemplazar una necesidad), abastecimiento (compra para adquirir bienes y servicios de uso diario) y ocasiones especiales (compras por eventos anuales). Los compradores son principalmente mujeres amas de casa entre 25 y 45 años. Según un estudio de IPSOS, gastan en promedio 20 soles por compra, y buscan principalmente las categorías de frutas y verduras, carnes y huevos, y abarrotes de primera necesidad.

#### **2.4.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor consiste en conectar de manera rápida, segura y rentable a los pequeños emprendedores con los consumidores finales. De esta forma impulsar la venta en los negocios de los emprendedores a través de la promoción de sus locales y productos, y a su vez facilitar el intercambio comercial de manera digital.

- *Para los usuarios:* Conveniencia. Los clientes tendrán la opción de realizar sus compras de forma más rápida y práctica, en comparación con hacerlo

de manera presencial, manteniendo los precios, frescura y calidad de los productos del puesto de mercado.

- *Para los dueños de puesto de mercado:* Incremento de ventas a través de un canal digital, y trazabilidad de su crecimiento dentro del app.
- *Para los acopiadores de productos:* Nuevas oportunidades de empleo y aumento de ingresos.
- *Para los repartidores del servicio:* Ingresos adicionales para los repartidores del servicio.

### **2.4.3 Canales**

La propuesta de negocio se enfoca en 2 segmentos diferentes: Canales enfocados a puesteros y clientes finales.

*Para los dueños de puestos de mercado:* Se tendrá canales de atención, orientación y captación de socios mediante una *landing page web* con información de la propuesta de valor. Adicionalmente, habrá un equipo encargado del reclutamiento de los puestos de mercado que se encargarán de resolver sus dudas o consultas vía WhatsApp, correo y de forma presencial. Cuando los socios emprendedores ya trabajen con la organización podrán subir sus productos por medio de la aplicación móvil donde además podrán ver información de sus ventas, stock, unidades vendidas y más información sobre su negocio.

*Para los clientes finales:* El canal principal será la plataforma, donde podrán hacer todas sus compras y operaciones de pago. Podrán realizar la descarga de la APP directamente de Play Store, APP Store o del *landing page* en la web. Cualquier duda o consulta podrán hacerla mediante redes sociales, o a un WhatsApp de contacto.

### **2.4.4 Relación con clientes**

*Para los dueños de puestos de mercado:* Se va a desarrollar una relación de socios estratégicos que los ayuden a potenciar su negocio, y a incrementar sus ventas. Para lograr esta relación se iniciará con un proceso de captación presencial donde se comunicará los beneficios de pertenecer a la plataforma, además de ayudar a la inscripción de los puesteros, y a que tengan acceso a la información de sus ventas desde

su cuenta en la aplicación. De ahí en adelante, se mantendrá una relación de confianza con un canal abierto de dudas, consultas y asistencias. Además de mantener encuestas periódicas para medir la satisfacción de los puesteros, y su crecimiento de ventas.

*Para los clientes finales:* La relación es de asistencia personal para sus compras. El marketplace mostrará diversas categorías en las cuales el cliente podrá armar una canasta de compras (según su preferencia) de manera simplificada y rápida. La plataforma servirá de aval de calidad y servicio, que además les facilite hacer sus compras de forma más rápida y eficiente. La relación se desarrollará por medio de un canal de dudas y reclamos, los cuales se procesarán y canalizarán con los puesteros cuando sea necesario. Además, se obtendrá retroalimentación por medio de encuestas de satisfacción periódicas y por monitoreo de redes sociales.

#### **2.4.5 Flujo de ingresos**

Las fuentes de ingreso corresponden a una comisión variable por cada compra que el cliente final realice por el Marketplace.

#### **2.4.6 Recursos clave**

Para desarrollar esta propuesta de negocio, es necesario contar con una plataforma activa y funcional, que sea práctica y fácil de usar para que el usuario obtenga una experiencia idónea al momento de hacer uso de esta.

Es clave también tener una red de acopiadores y puesteros distribuidos en mercados por todo Lima que cumplan con los parámetros de calidad adecuados, los asesores de ventas tendrán que evaluar varios requisitos que deberán cumplir tales como limpieza, calidad de productos, precios y lugar de venta.

Adicionalmente, es importante tener personal con conocimientos del canal tradicional, que dominen ampliamente las campañas publicitarias, captación de nuevos clientes e incremento gradual de volumen en pedidos, todo lo antes expuesto ayudara en gran medida al crecimiento de la empresa.

#### **2.4.7 Actividades clave**

Las actividades claves de la propuesta son las siguientes:

- *Desarrollo y mejora continua del Marketplace:* El App debe cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes y de los dueños de puestos de mercado. Así mismo, deben lanzarse actualizaciones en la tienda periódicamente para implementar mejoras de producto.
- *Incrementar la cantidad de puesteros:* Los primeros esfuerzos previos al lanzamiento será contactar la mayor cantidad de emprendedores posibles para que se unan a la plataforma, para generar así un efecto de red a medida que aumente su popularidad.
- *Proceso de gestión de reclamos:* Los reclamos del cliente final van a ser recibidos por el call center o en nuestra página web (mediante ingreso de reclamo). Ahí se evaluarán las incidencias y se contactará a los dueños de los puestos en caso sea necesario.
- *Evaluación de puestos de mercado:* Antes de ingresar a la plataforma, los puestos deben pasar por una evaluación en la que se tomará en cuenta la ubicación del mercado, la diversidad de productos, el lugar estratégico del puesto, y la calidad de los productos que venden. Posteriormente se determinará la satisfacción de los clientes con el puesto.
- *Sistema de delivery:* Se delimitarán las zonas geográficas para revisar los lugares de reparto en base a la ubicación de los mercados, las cuales estarán diseñadas para que cada viaje no tome más de 1 hora. Luego, se empleará a un operador logístico al que se le pagará por viaje completado.

#### **2.4.8 Socios clave**

Para el presente plan de negocios, el socio clave es el servicio de logística. Se contratará un operador logístico para que sea el encargado de distribuir los productos de los puestos de mercado a los consumidores finales.

El proveedor de desarrollo de aplicación, quien es pieza importante, para el diseño de la app.

Agencia publicitaria, quien será encargada del desarrollo de las campañas publicitarias (para llegar al objetivo).








#### **2.4.9 Estructura de costos**

Los costos principales de la implementación del negocio se han dividido de la siguiente forma:

- *Costos*: Diseño de plataforma digital para clientes finales y para dueños de puesto de mercado. Programación y mantenimiento de ambas plataformas digitales. Costos de operador logístico encargado del despacho de productos.
- *Gastos administrativos*: Egresos en la empresa que se originan por actividad de dirección; para el presente caso corresponden a sueldos de personal, caja chica, alquiler de oficina, servicios públicos, y materiales de oficina.
- *Gastos de marketing*: Campaña de captación de puesteros, campaña de lanzamiento en redes sociales para clientes finales, desarrollo y mantenimiento del landing page y redes sociales, presupuesto de medios en redes sociales y mensualidad de agencia de publicidad. Adicionalmente, se sumará las comisiones de los medios de pagos digitales.










**Tabla.3.1 Canvas de modelo de negocio – Cliente Final**

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador logístico</li> <li>• Desarrollador app</li> <li>• Agencia de publicidad</li> </ul> 	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mejorar el producto digital.</li> <li>• Proceso de gestión de reclamos.</li> <li>• Evaluación de puestos de mercado.</li> <li>• Servicio de delivery.</li> </ul> 	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Conectar a los puestos de mercados tradicionales con los clientes finales. De esta forma, facilitar la compra de productos para los clientes finales.</p> 	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de asistencia personal para sus compras. (Clientes finales)</li> </ul> 	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes finales de los puestos de mercado en Lima Metropolitana. Principalmente mujeres amas de casa entre 25 y 55 años.</li> </ul> 
<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma funcional.</li> <li>• Especialistas en productos digitales.</li> <li>• Red de puesteros distribuida por Lima.</li> <li>• Personal con conocimientos del canal tradicional.</li> <li>• Inversión inicial y capital de trabajo.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landing page</li> <li>• WhatsApp y Correo</li> <li>• Aplicación móvil</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Call center</li> </ul>		
<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión variable por cada compra que el cliente final realice por el Marketplace.</li> </ul> 			<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, programación y mantenimiento de marketplace.</li> <li>• Sueldos del personal administrativo, call center, operador logístico y personal de captación de puesteros.</li> <li>• Campañas de lanzamiento, mantenimiento del landing page y redes sociales, presupuesto de medios en redes sociales.</li> <li>• Comisiones de los medios de pagos digitales.</li> </ul> 	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla.3.2 Canvas de modelo de negocio – Puesto de mercado**

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones de mercados</li> <li>• Propietarios de los puestos</li> <li>• Acopiadores de productos</li> </ul> 	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mejorar el producto digital.</li> <li>• Incrementar la cantidad de puesteros.</li> <li>• Proceso de gestión de reclamos.</li> <li>• Evaluación de puestos de mercado.</li> <li>• Acceso a la plataforma de gestión de ventas</li> </ul> 	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Conectar a los puestos de mercados tradicionales con los clientes finales. De esta forma potenciar el negocio de los emprendedores promocionando sus locales y productos.</p> 	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de socios estratégicos que ayuden a potenciar su negocio. (Puestos de mercado)</li> </ul> 	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueños de puestos de mercado en Lima Metropolitana. Principalmente amas de casa o jefas del hogar entre 35 a 45 años.</li> </ul> 
<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión variable por cada compra que el cliente final realice por el Marketplace.</li> </ul> 	<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, programación y mantenimiento de marketplace.</li> <li>• Sueldos del personal administrativo, call center, operador logístico y personal de captación de puesteros.</li> <li>• Campañas de lanzamiento, mantenimiento del landing page y redes sociales, presupuesto de medios en redes sociales.</li> <li>• Comisiones de los medios de pagos digitales.</li> </ul> 			

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Análisis FODA

En el desarrollo del presente punto se evaluarán los factores internos y externos que podrían afectar a la propuesta de negocio, tales como el mercado objetivo, tecnología existente, entre otros.

### 2.5.1 Matriz EFI

La matriz EFI del modelo de negocio, permitirá identificar las fortalezas para afrontar de la mejor manera el mercado a donde se dirige el plan, y crear escudos contra las posibles amenazas. Además de brindar información sobre las debilidades que se presenten como organización y actuar de manera inmediata para tomar las medidas necesarias para mitigarlas.

**Tabla 3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Factores	Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
1. Especialización en atención de puestos de mercados de abastos a consumidor final	3%	2	0.06
2. Aplicación desarrollada en base a un estudio de las necesidades de los clientes	8%	4	0.32
3. Precio adecuado de los productos	3%	2	0.06
4. Productos frescos	8%	4	0.32
5. Opción para personalizar el pedido	4%	4	0.16
6. Tiempo de respuesta reducido para atender el índice de reclamos	5%	3	0.15
7. Información de ventas para dueños de puestos de mercados	5%	3	0.15
8. Bajo costo de los servidores en la nube	2%	2	0.04
9. Amplio surtido de productos	6%	3	0.18
10. Falta de activos al ser plataforma virtual	5%	2	0.10
11. Manejo de información sobre sell out y precios	5%	4	0.20
12. Búsqueda de mercados por cercanía (geolocalización)	6%	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>60%</b>		<b>1.92</b>
<i>Debilidades</i>			
1. Modelo fácil de imitar	10%	3	0.30
2. Fondos limitados para impulsar marca	3%	2	0.06
3. Supermercados aún cuentan con mayor credibilidad de venta	4%	3	0.12
4. Limitaciones de horarios y protocolos de seguridad	3%	3	0.12
5. Poca capacidad para gestionar reclamos grandes	5%	3	0.15
6. Pocas capacitaciones a los comerciantes	5%	2	0.08
7. Falta de recursos logísticos propios	10%	4	0.40
<b>Subtotal</b>	<b>40%</b>		<b>1.23</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.36</b>

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Fuente:

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la presente matriz indica que las fortalezas pueden hacer frente a las debilidades. Lo principal de las fortalezas son el diseño de la app, la percepción de frescura de los productos, y la amplia diversificación de productos ofrecidos en la propuesta de canasta de compras. Además de mostrar información de sus ventas a los dueños de puestos de mercado y poder personalizar los pedidos para los clientes finales.

Con relación a las debilidades, el principal problema es que el modelo podría ser fácil de imitar. Para ello, se plantea marcar un posicionamiento sólido, donde se quede definida las ventajas competitivas y diferenciales, de tal forma que se le podrá hacer frente a la competencia. Adicionalmente, otra debilidad son los protocolos de bioseguridad que deben llevar los encargados de repartir los productos. Para ello, se deberán armar protocolos de bioseguridad que llevará a cabo el operador logístico. Otro factor muy importante es que un gran porcentaje de la población ha perdido su trabajo o están en suspensión perfecta, lo cual repercute en reducir su poder adquisitivo. De mantenerse dicha tendencia, van a optar por reducir las compras online.

### **2.5.2 Matriz EFE**

Con la presente matriz se puede determinar cuáles son las principales oportunidades que benefician a la iniciativa de negocio, así como identificar las amenazas que pueden afectar el lanzamiento y tratar de controlarlas o adaptarse a las circunstancias.

**Tabla 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Compras online en crecimiento en el contexto del COVID 19	10%	4	0.40
2. Incremento de personas que prefieren quedarse en casa por seguridad	5%	2	0.10
3. Compras cada vez más planificadas con tickets más elevados para salir con menos frecuencia	10%	4	0.40
4. Potencial expansión de línea	2%	4	0.08
5. Mayor penetración del canal tradicional con respecto al canal moderno en Lima	6%	2	0.12
6. Mayor predisposición de los dueños de puestos de mercado a utilizar canales digitales en el contexto del COVID 19	5%	4	0.20
7. Concentración de los mercados de Lima en ciertos distritos	2%	2	0.04
8. Mayores proveedores de desarrollo informático	2%	3	0.06
9. Percepción que el mercado tiene productos más frescos que los supermercados	5%	3	0.15
10. Expectativa sobre la nueva realidad	4%	3	0.12
11. Ticket promedio mayor en los puestos de mercado con relación a las bodegas	3%	3	0.09
12. Promoción del estado a las MYPES	2%	2	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>56 %</b>		<b>1.80</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Desastres naturales que pueden afectar el abastecimiento y los precios de los productos	3%	2	0.06
2. Incremento de servicios de delivery de alimentos	9%	4	0.36
3. Copia del modelo de otros competidores potenciales	9%	3	0.27
4. Reducción de puestos de trabajo	5%	3	0.15
5. Incremento de puestos de mercados que ofrecen algún tipo de servicio de delivery de sus productos	5%	3	0.15
6. Competencia con supermercados	4%	2	0.08
7. Esfuerzos de venta directa tanto de productores como de mercados de abastos	5%	2	0.10
8. Usuarios poco digitales	4%	3	0.12
<b>Subtotal</b>	<b>40%</b>		<b>1.29</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.09</b>

*Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Fuente:*

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, las mayores oportunidades son el incremento de las compras online que se ha dado debido al COVID 19, y que estas compras sean cada vez más planificadas. Por el contrario, las posibles amenazas son el incremento de potenciales competidores, ya sea por modelos similares, aplicaciones de delivery o venta directa de mercados de abastos y productores.

Se observa que el valor ponderado de las oportunidades es mucho mayor al de las amenazas. Por ende, se determina que hay un entorno favorable para la realización del proyecto. Sin embargo, al tener un valor considerable en las amenazas, se deben reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades para afrontar con éxito lo expuesto.

## **2.6 Estrategia de negocio**

Se ha determinado que la estrategia que se utilizará para este modelo de negocio es de diferenciación ya que, a hoy en el mercado, se tiene una gran variedad de competidores locales e internacionales que simplemente optan por conectar clientes con supermercados más no con los emprendedores pequeños (puesteros). Es por ello que se busca impulsar ese mercado desatendido que se ha visto afectado en gran medida por la pandemia, debido a las actuales normas de convivencia, tales como reducción de aforos, medidas de seguridad (uso de mascarillas y antifaces) además los puestos de mercado son considerados lugares de alto índice de contagio al COVID-19, para lo cual se presenta la oportunidad de negocio donde se acercará de manera directa pero no presencial a los clientes con sus puesteros de mercado distrital.

### **2.6.1 *Objetivos estratégicos***

Principales objetivos para lograr un crecimiento en el corto plazo:

- Durante los primeros cinco años, posicionarnos entre las 10 primeras marcas de marketplaces en Perú.
- Afiliar 600 puestos de mercado en el primer año.
- Mantener un nivel de ventas superior en 10% con respecto al año anterior.

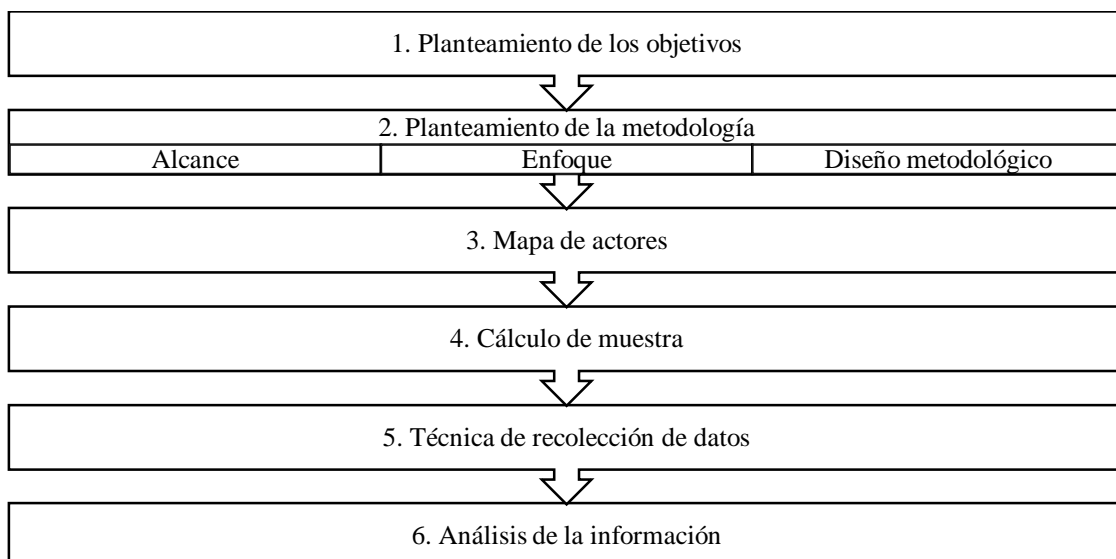
### CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollará la investigación de mercado donde se detalla el problema a investigar y la delimitación del alcance de la investigación, como sería la zona geográfica y el perfil a investigar.

Se hizo una recopilación de fuentes secundarias como estudios de mercados relacionados a los hábitos de compras del canal tradicional y nuevos hábitos y consumos de las familias peruanas dentro del marco de la pandemia y la nueva digitalidad. En ese sentido, para ampliar esa base se plantea la investigación primaria para desarrollar el detalle en la zona en la zona geográfica y perfiles determinados.

Se plantea la siguiente metodología para la investigación. En primer lugar, determinar los objetivos de la investigación. Luego, determinar la metodología en la cual se plantea el alcance, enfoque y diseño de la investigación. En segundo lugar, se realiza el mapeo de actores. En tercer lugar, se realiza el cálculo de la muestra en base a la información de los actores. Luego, se explica la técnica de recolección de datos. Finalmente, se hará una explicación de los resultados de la investigación.

**Figura 4.1. Metodología de investigación de mercado**



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1 Planteamiento de los objetivos

Para este plan de negocio se han propuesto dos investigaciones. Para los clientes finales, una encuesta virtual con la finalidad de obtener información cuantitativa de fuentes primarias. Y para los dueños de puestos de mercado se ha desarrollado una entrevista a profundidad. A continuación se detallan sus objetivos.

### **3.1.1 *Objetivos investigación - Clientes finales***

Como parte de la investigación cuantitativa se ha propuesto una encuesta virtual con la finalidad de obtener información cuantitativa de fuentes primarias. La encuesta se realizó entre hombres y mujeres de entre 25 a 55 años en los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo. Para ello se han determinado los siguientes objetivos:

- Conocer el grado de aceptación y deseabilidad de la propuesta de negocio.
- Identificar hábitos de consumo, ticket, y distribución de la canasta de alimentos de los clientes finales en los puestos de mercado.
- Entender qué atributos valoran los clientes en este tipo de servicios.
- Conocer qué tipo de servicios esperan recibir los clientes.
- Determinar el grado de aceptación que genera el concepto elegido entre los clientes finales.

### **3.1.2 *Objetivos investigación - Dueños de puestos de mercado***

Como parte de la investigación cuantitativa se ha propuesto una entrevista a profundidad con los dueños de puestos de mercado con la finalidad de obtener información cualitativa de fuentes primarias. La entrevista se realizó a hombres y mujeres de entre 25 a 55 años, dueños de algún puesto de mercado que vendan categorías de frutas, verduras, carnes, o pollo. Deben tener un puesto en un mercado dentro de los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo. Para ello se han determinado los siguientes objetivos:



- Determinar el grado de aceptación que genera el concepto elegido entre los dueños de puestos de mercado.
- Identificar qué atributos valorarían de la propuesta de valor.
- Entender la experiencia actual del trabajo del dueño del puesto de mercado, incluyendo puntos de dolor.
- Conocer la relación con la tecnología de los dueños de los puestos de mercado.

### **3.2 Planteamiento de la metodología**

A continuación, se presenta el planteamiento de la metodología, que detalla el alcance del estudio, el enfoque y el diseño metodológico.

#### **3.2.1 Planteamiento de la metodología - Clientes finales**

En esta sección, se detallará el planteamiento de la metodología para la investigación a clientes finales con los puntos antes mencionados.

##### *3.2.1.1 Alcance*

La presente investigación es de tipo descriptivo, por lo cual busca describir características o funciones del mercado. En este tipo de alcance se asume que ya se tiene un entendimiento claro del problema, a diferencia de la investigación exploratoria. Se diferencia de la investigación causal, ya que en esta no se determinan relaciones causales (Malhotra, 2004).

En este sentido, el presente estudio busca mostrar las características del perfil a estudiar, sus hábitos de consumo, los atributos que valoran y las percepciones que tienen con respecto al concepto del negocio.

##### *3.2.1.2 Enfoque*

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que comprende el envío y el análisis de cuestionarios enviados a nuestro público objetivo, que son los potenciales usuarios del Marketplace. Esto se detallará en la sección del mapeo de actores.

### *3.2.1.3 Diseño metodológico*

Para esta investigación se ha planteado una investigación de fuentes primarias y secundarias. Para la fuente primaria se ha planteado una investigación cuantitativa que se dará por medio de una encuesta. Ya que el modelo que se ha planteado es nuevo, no hay estudios previos que se adapten por completo a la información que se necesita. Por ello, como complemento se han planteado encuestas con potenciales clientes finales.

La investigación cuantitativa planteada puede ser transversal o longitudinal. Este estudio pertenece al diseño transversal simple, ya que consiste en sacar una muestra de los encuestados de la población objetivo y aplicar la encuesta una vez (Malhotra, 2004).

### **3.2.2 Planteamiento de la metodología - Dueños de puestos de mercado**

A continuación, se presenta el planteamiento de la metodología, que detalla el alcance del estudio, el enfoque y el diseño metodológico de la investigación a dueños de puestos de mercado.

#### *3.2.2.1 Alcance*

La presente investigación es de tipo exploratorio, por lo cual busca explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento e entendimiento. (Malhotra, 2004). En este sentido, el presente estudio busca conocer las características y motivaciones del perfil a estudiar, los atributos que valoran y las percepciones que tienen con respecto al concepto del negocio.

#### *3.2.2.2 Enfoque*

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que comprende entrevistas a profundidad con los dueños de puestos de mercado, que son los potenciales usuarios del Marketplace. Esto se detallará en la sección del mapeo de actores.

### *3.2.2.3 Diseño metodológico*

Para esta investigación hemos planteado una investigación de fuentes primarias y secundarias. La fuente primaria se ha planteado una investigación cualitativa que se dará por medio de una entrevista.

La investigación cuantitativa planteada puede ser directa o indirecta. Este estudio es de método directo, ya que el propósito de la investigación no se oculta a los entrevistados. La entrevista es realizada por un entrevistador para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema. (Malhotra, 2004)

## **3.3 Mapa de actores**

Hay 2 principales actores dentro del plan de negocios: Los clientes finales y los dueños de puestos de mercado.

### *3.3.1 Clientes finales*

El presente estudio está enfocado en los clientes finales que cumplen con estos criterios:

Jefes de hogar de 25 a 55 años, de los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo. Tienen experiencia comprando en marketplaces digitales y tienen un mercado cerca de su rango geográfico.

### *3.3.2 Dueños de puestos de mercado*

El presente estudio está enfocado en los dueños de puestos de mercado que cumplen con estos criterios:

Dueños de puestos de mercado de 25 a 55 años, de los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo. Venden las categorías de pollo, carne, frutas y verduras.

### 3.4 Muestra

#### 3.4.1 Cálculo de muestra de la encuesta - Clientes finales

El tipo de muestreo empleado en este estudio es un muestreo no probabilístico. En este tipo de estudio no se utilizan procedimientos de selección por casualidad y en su lugar se basan en el juicio personal del investigador. Dentro de los tipos de muestreo no probabilísticos, se ha elegido el muestreo de bola de nieve. Este tipo de muestreo consiste en seleccionar un grupo inicial de encuestados que pertenecen al grupo que se quiere investigar. Luego, estos encuestados recomiendan a otros que compartan sus mismas características y envían la encuesta, lo que lleva a un efecto de bola de nieve (Malhotra, 2004).

La ventaja de un muestreo de bola de nieve es que incrementa la probabilidad de ubicar una muestra con una característica deseada, a un bajo costo. Sin embargo, los resultados obtenidos, al tratarse de un muestreo no probabilístico, no son proyectables a la población de forma estadística (Malhotra, 2004).

El tamaño mínimo de la muestra se calculó en base a la cantidad de hogares que existen en los distritos de Lima Metropolitana que se mencionaron anteriormente, que tengan jefes de familia entre las edades de 25 a 55 años. De tal forma, ya que no se tiene un número exacto de la población y se desconoce la probabilidad “p” de que el evento ocurra, se hace un cálculo de muestra infinita, de tal forma que el cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

De tal forma que:

- n= Tamaño de la muestra buscado
- z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (95%)
- p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (Se desconoce, por lo que se coloca 0.5)
- q= (1-p)= Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado
- e= Error de estimación máximo aceptado (5%)

Lo que lleva a considerar 384 encuestas para esta investigación.

### **3.4.2 Criterios de selección – Dueños de puestos de mercado**

Debido a que se trata de una investigación cualitativa no se ha hecho un cálculo de muestra. Sin embargo, se han definido criterios de selección para los entrevistados

- **Ocupación:** Dueños de puestos de mercado.
- **Ubicación:** Lima Metropolitana en los distritos de Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Género:** 50% hombres y 50% mujeres.
- **Edad:** Entre 25 a 55 años.
- **Categoría de productos:** Pollo, carne, frutas o verduras.
- **Cantidad de entrevistados:** 6 entrevistados.

## **3.5 Técnica de recolección de datos**

### **3.5.1 Encuesta - Clientes finales**

La encuesta se planteó con los objetivos de conocer mejor el perfil, los hábitos de consumo, la valoración de la propuesta de valor, y las preferencias de los clientes finales. Fue realizada de forma digital, llegando al público objetivo por medio de referencias con el efecto bola de nieve mencionado anteriormente. La encuesta se ha planteado de la siguiente forma. Se tienen 4 secciones principales basadas en lo que se los objetivos de la investigación:

1. Conocer el perfil de los clientes finales.
2. Identificar los hábitos de consumo del cliente.
3. Conocer la valoración de la propuesta de valor por parte del cliente.
4. Conocer la percepción de valor del cliente con respecto a diferentes atributos.
5. Conocer las preferencias del servicio del cliente hacia la propuesta final.

**Tabla 4.1. Detalle de la encuesta por objetivos**

Objetivo	Variable	Pregunta
1. Conocer el perfil de los clientes finales	Perfil del cliente	¿Cuál es tu género?
		¿Cuántos años tienes?
		¿Cuál es tu estado civil?
		¿Cuántas personas de las que viven contigo dependen de ti económicamente?
		Si tienes hijos, ¿qué edades tienen?
		¿En qué distrito vives?
2. Identificar los hábitos de consumo del cliente final	Hábitos de consumo	¿Te encargas de las compras de hogar como alimentación y limpieza de uso diario?
		¿Con qué frecuencia compras en mercados de abastos?
		¿Qué atributos asocias a cada uno? Elige al que más asocias a cada atributo.
		¿Dónde prefieres comprar los siguientes productos?
		¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría frutas?
		¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría verduras?
		¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría carnes?
		¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría pollo?
		¿Has utilizado alguna app o web para comprar productos como pollos o carnes?
		¿Has utilizado alguna app o web para comprar productos como verduras o frutas?
3. Conocer la valoración de propuesta de valor por parte del cliente	Percepción de la propuesta de valor	¿Qué tan relevante te parece el concepto?
		¿Qué tan interesado estarías en comprar en un marketplace como éste?
		¿Qué tan interesado estarías en comprar carnes y pollo a través de un marketplace como éste?
		¿Qué tan interesado estarías en comprar frutas y verduras a través de un marketplace como éste?
4. Conocer la percepción del cliente con respecto a diferentes atributos	Percepción de atributos de valor	<p>¿Cuál puede estar influyendo más al momento de decidir realizar una compra?</p> <p>Frescura de los productos</p> <p>Que llegue a la puerta de tu casa</p> <p>Tiempos de entrega cortos</p> <p>Diferentes formas de despacho</p> <p>Cercanía al mercado de abastos</p> <p>Tener información o poder conocer al casero/a</p> <p>Poder personalizar tu pedido</p> <p>Empaquetado con la marca del marketplace</p> <p>Acceso a diferentes medios de pago</p>
5. Conocer las preferencias del servicio del cliente hacia la propuesta final	Preferencias del servicio	¿En qué rango de horas te interesaría recibir los productos?
		¿Cómo te gustaría que te lleguen los productos de carne o pollo?
		¿Cómo te gustaría que te lleguen los productos de frutas y verduras?
		¿Cuánto tiempo estás dispuesto a esperar desde que se hace el pedido hasta recibirlo?
		¿Qué tipo de beneficios esperarías recibir en esta plataforma?
		¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio?

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1.1 *Ficha técnica*

La ficha técnica de la encuesta se desarrolló de la siguiente manera:

- **Diseño de la muestra:** Muestreo no probabilístico (Muestreo de bola de nieve)
- **Público objetivo:** Hombres y mujeres de entre 25 a 45 años que viven en Lima Metropolitana en los distritos de Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Universo:** Hombres y mujeres que viven en Lima Metropolitana.
- **Técnica:** Cuestionario virtual.
- **Muestra:** 384 encuestados
- **Nivel de confianza:** 95%
- **Margen de error:** 5%
- **Fecha de encuesta:** 24 de agosto a 29 de agosto del 2021.

### 3.5.2 *Entrevista a profundidad – Dueños de puestos de mercado*

La entrevista se planteó con los objetivos de conocer mejor el perfil, entender sus motivaciones, sus necesidades, actitudes y relación con la tecnología, así como la valoración de la propuesta de valor, y las preferencias de los dueños de puestos de mercado. Fue realizada de forma presencial y digital, llegando al público objetivo por medio de llamadas telefónicas y en encuentros en mercados de abastos de los distritos seleccionados. La entrevista se ha planteado de la siguiente forma. Se tienen 4 objetivos principales:

1. Conocer el perfil de los dueños de puestos de mercado.
2. Entender la experiencia actual del trabajo del dueño del puesto de mercado.
3. Conocer la valoración de la propuesta de valor por parte del cliente.
4. Identificar los factores harían que el dueño del puesto se suscriba a la plataforma.

**Tabla 4.2. Detalle de la entrevista por objetivos**

Objetivo	Variable	Pregunta
1. Conocer el perfil del dueño del puesto de mercado	Perfil del entrevistado	Cuénteme sobre usted, ¿cuántos años tiene? ¿dónde vive? ¿con quiénes?
	Vida familiar	Cuéntame sobre tu familia, ¿cómo está conformada? ¿A qué se dedican?
	Metas a futuro	Pensando en el futuro, ¿hay alguna meta que le gustaría alcanzar? ¿Hay algo que le preocupe? ¿Algo que crea que pueda ser una barrera para sus metas?
2. Conocer la experiencia con su trabajo actual	Experiencia laboral	Cuéntame sobre su trabajo actual, ¿hace cuánto tiempo que se dedica a esto?
		¿Cuánto tiempo lleva con este puesto de mercado?
	Categorías	¿Qué tipo de productos o categorías vende? ¿Por qué?
	Horarios	¿En qué horarios trabaja?
	Journey del cliente	¿Cómo es un día de semana normal para usted? ¿Y un fin de semana?
	Herramientas de trabajo	¿Qué medio o herramientas utilizan para trabajar?
	Actores del proceso	¿Con quiénes tiene que interactuar? ¿Cómo se relaciona con ellos?
		¿Qué tipo de clientes vienen normalmente a su local?
	Puntos de dolor	¿Qué cosas le gustaría cambiar de su trabajo? ¿Qué cosas no le gustan?
Uso de la tecnología	¿Utiliza la tecnología en su día a día? ¿En qué ocasiones? ¿Para qué?	
	¿Tiene experiencia con las compras por internet? ¿Ha vendido antes por internet?	
3. Conocer la valoración de propuesta de valor por parte del cliente	Percepción de la propuesta de valor	¿Qué opina sobre la propuesta que acaba de escuchar?
4. Identificar los factores harían que el dueño del puesto se suscriba a la plataforma	Expectativas del servicio	¿Cómo se imagina la plataforma para dueños de puestos de mercado? ¿Qué funcionalidades / opciones espera que tenga?
		¿Qué expectativas tiene sobre el servicio?
	Canales	¿Por qué medios le gustaría que se pongan en contacto con usted?
		¿Por qué medio le gustaría recibir soporte del servicio?
Posibilidad de afiliación	¿Qué tan probable es que participe en una plataforma como esta? ¿Por qué?	
Promociones	¿Estaría dispuesto a dar algún descuento para los clientes? ¿Qué tanto?	

Fuente: Elaboración propia



### 3.5.2.1 Ficha técnica

La ficha técnica de la entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

- **Público a entrevistar:** Dueños de puestos de mercados que vendan las categorías de pollo, carne, frutas o verduras. Viven en Lima Metropolitana en los distritos de Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo.
- **Género:** 50% hombres y 50% mujeres
- **Edad:** Entre 25 a 55 años
- **Técnica:** Entrevista a profundidad
- **Cantidad de entrevistados:** 6 entrevistados
- **Fecha:** 24 de agosto a 29 de agosto del 2021.

## 3.6 Análisis de la información

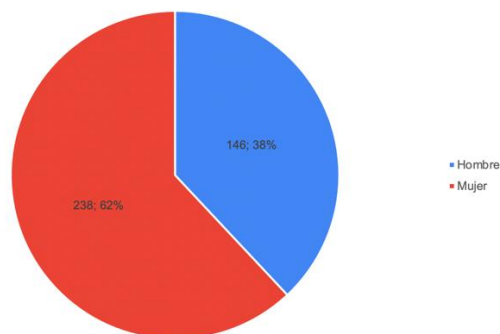
### 3.6.1 Resultados encuesta - Clientes finales

La encuesta tuvo 384 resultados por parte de los potenciales clientes finales, mediante el muestreo de bola de nieve de forma digital. A continuación, se detallarán los resultados.

#### Perfil del cliente

La primera sección de la encuesta tiene como objetivo describir el perfil del cliente. Se tomaron datos demográficos como género, edad, estado civil, hijos, dependientes y distrito de residencia.

**Figura 4.2. Género**

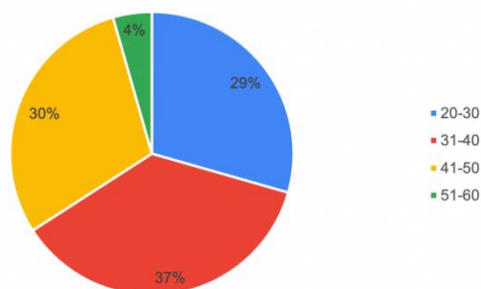


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Los resultados de la investigación muestran que el 62% de los encuestados son mujeres, mientras que el 38% son hombres. Esto coincide con la información de las fuentes secundarias que mostraban que en su mayoría son las mujeres quienes se encargan de las compras de alimentos en el hogar. Se tomará esta información para luego determinar el género del público objetivo.

**Figura 4.3. Edad**

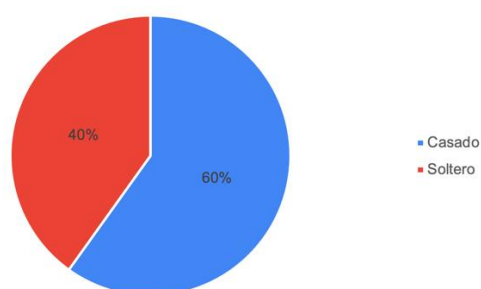


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de la investigación, la mayor cantidad de usuarios está dentro del rango de edad de 31 – 40 (37%), seguido del grupo de 41-50 (30%) y el grupo de 20 - 30 (29%). El grupo de 51 – 60 corresponde solo al 4% de los encuestados. Esto corresponde con el planteamiento que se tuvo del público objetivo de 25 a 25 años.

**Figura 4.4. Estado civil**

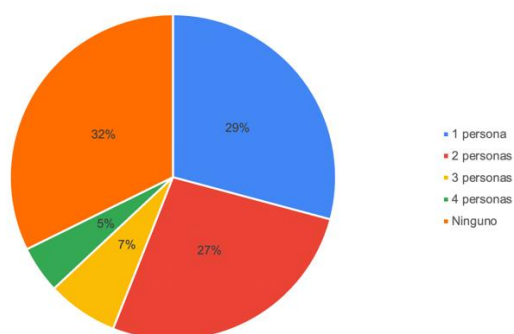


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

En cuanto al estado civil de los encuestados, el 60% se identificaba como casado; mientras que el 40% es soltero.

**Figura 4.5. Cantidad de dependientes incluyendo hijos, padres y adultos mayores**

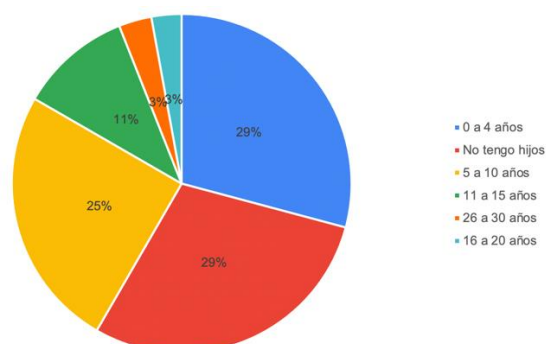


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de esta encuesta, el 73% de los encuestados tenían algún tipo de dependiente entre hijos, padres o adultos mayores. El 32% de los encuestados tienen a 2 dependientes, el 29% a 1 dependiente, el 7% a 3 dependientes y el 5% a 4 dependientes. Por otro lado, el 27% de los encuestados no tiene a ningún tipo de dependientes.

**Figura 4.6. Rango de edades de los hijos**

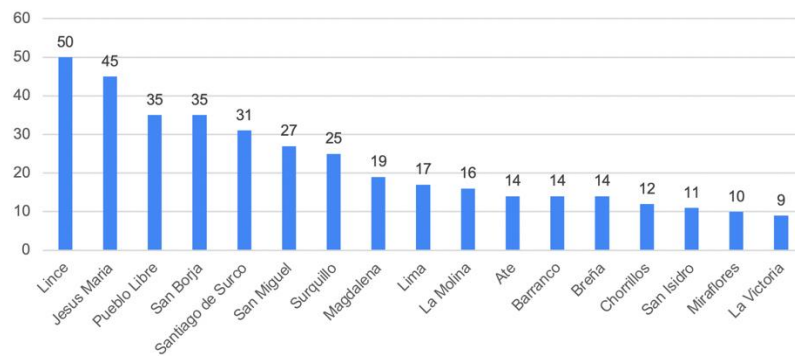


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

La tabla 4.6 muestra que el 71% de los encuestados tienen hijos. El 29% tiene hijos de entre 0 a 4 años, el 25% de 5 a 10 años, el 11% de 11 a 15 años, el 3% tenía hijos de 16 a 20 años y el otro 3% de 26 a 30 años. El 29% de los encuestados, por otro lado, no tiene hijos.

**Figura 4.7. Distrito de residencia**



Fuente: Investigación de mercado

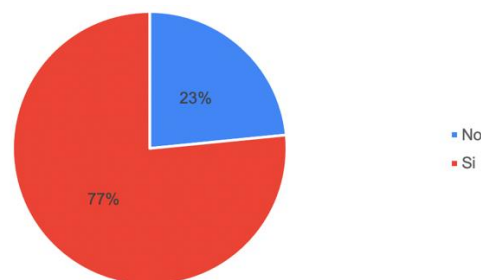
Elaboración: Propia

La investigación de mercado muestra que los encuestados provienen principalmente de los siguientes distritos: Lince (13.02%), Jesús María (11.72%), Pueblo Libre (9.11%), San Borja (9.11%) y Santiago de Surco (8.07%).

### Hábitos de consumo

Esta sección muestra los hábitos de consumo de los clientes al momento de comprar alimentos para el hogar.

**Figura 4.8. Encuestados que se encargan de las compras del hogar**

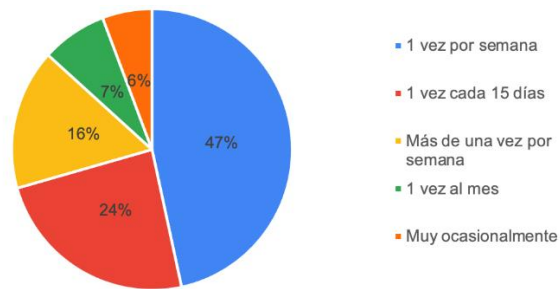


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

De los encuestados, el 77% afirmó encargarse de las compras del hogar como alimentos y limpieza. El otro 23% no es responsable de esas compras.

**Figura 4.9. Frecuencia de compra en mercados de abastos**

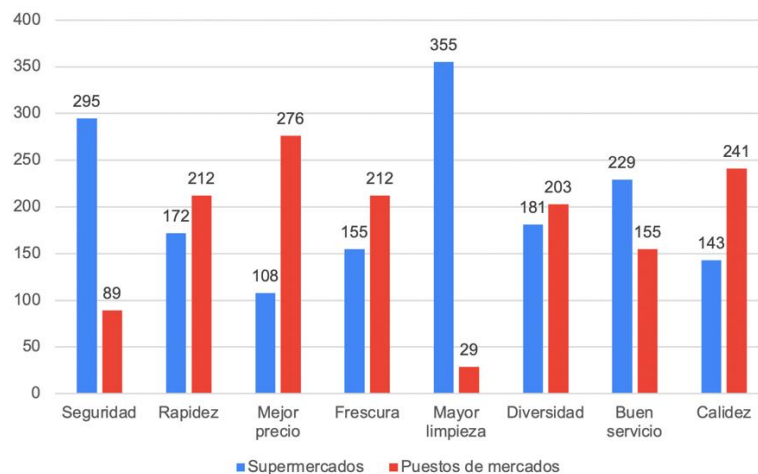


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

La tabla 4.9 muestra que el 47% de los encuestados compra en mercados de abastos 1 vez por semana. El 24% compra cada 15 días, el 16% más de una vez por semana, 7% una vez al mes, el otro 6% muy ocasionalmente.

**Figura 4.10. Comparativo de atributos**



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

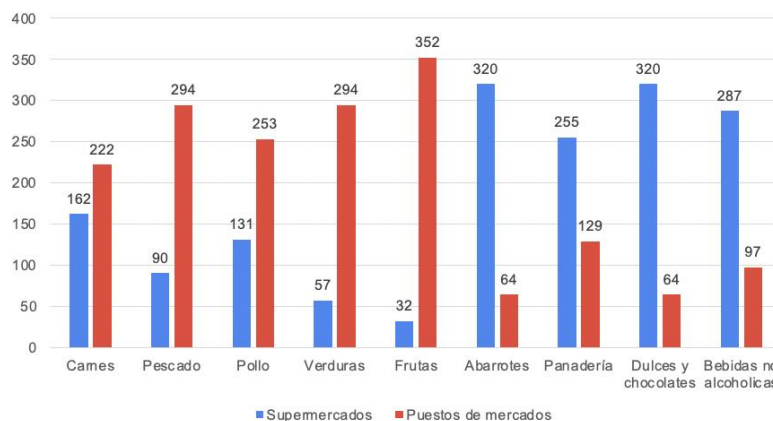
En esta pregunta se hizo un comparativo de atributos para que los encuestados eligieran cual asociaban más entre un supermercado y un puesto de mercado. Se incluyeron 9 atributos: seguridad, rapidez, mejor precio, frescura, mayor limpieza, diversidad, buen servicio, y calidez. Los resultados son los siguientes:

- *Seguridad:* El 76.82% asocia la seguridad al supermercado, mientras que el 23.18% la asocia más al puesto de mercado.

- *Rapidez:* El 55.21% asocia más la rapidez al puesto de mercado, mientras que el 44.79% la asocia al supermercado.
- *Mejor precio:* El 71.88% asocia tener un mejor precio con el puesto de mercado. El 28.13% asocia este atributo al supermercado.
- *Frescura:* El 57.77% relaciona la frescura con el puesto de mercado, mientras que el 42.23% lo hace con el supermercado.
- *Mayor limpieza:* El 92.45% asocia la mayor limpieza con el supermercado. Solo el 7.55% la asocia al puesto de mercado.
- *Diversidad:* El 52.86% considera que el puesto de mercado tiene mayor diversidad. El 47.14% lo asocia al supermercado.
- *Buen servicio:* El 59.64% relaciona el buen servicio con el supermercado, mientras que el 40.36% lo hace con el puesto de mercado.
- *Calidez:* El 62.76% asocia la calidez con el puesto de mercado. El 37.24% lo hace con el supermercado.

En resumen, los atributos que los encuestados asocian más a los puestos de mercado son: rapidez, mejor precio, frescura, diversidad y calidez.

**Figura 4.11. Preferencias de compra por categoría**



Fuente: Investigación de mercado

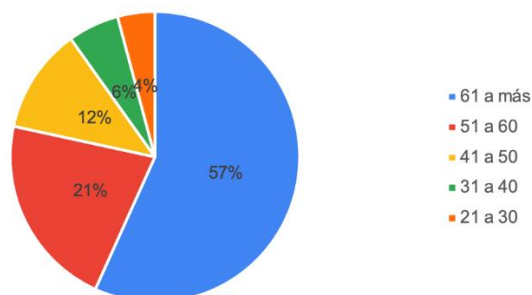
Elaboración: Propia

Para esta pregunta se les solicitó a los encuestados eligieran en qué canal prefieren comprar las siguientes categorías: carnes, pescado, pollo, verduras, frutas, abarrotes, panadería, dulces y chocolates y bebidas no alcohólicas. Los resultados son los siguientes:

- *Carnes*: El 57.81% prefiere comprar la categoría carnes en el puesto de mercado, mientras que el 42.19% prefiere comprarla en el supermercado.
- *Pescado*: El 76.56% prefiere comprar la categoría pescado en el puesto de mercado. El 23.44% prefiere hacerlo en el supermercado.
- *Pollo*: El 65.89% prefiere comprar la categoría pollos en un puesto de mercado, mientras que el 34.11% prefiere hacerlo en un supermercado.
- *Verduras*: El 83.76% prefiere comprar la categoría verduras en el puesto de mercado, mientras que el 16.24% prefiere hacerlo en el supermercado.
- *Frutas*: El 91.64% prefiere comprar la categoría frutas en el puesto de mercado. Solo el 8.33% prefiere hacerlo en el supermercado.
- *Abarrotes*: El 83.33% prefiere comprar la categoría abarrotes en el supermercado, mientras que el 16.67% prefiere hacerlo en el supermercado.
- *Panadería*: El 66.41% prefiere comprar la categoría panadería en el supermercado, mientras que el 33.59% prefiere hacerlo en el puesto de mercado.
- *Dulces y chocolates*: El 83.33% prefiere comprar la categoría dulces y chocolates en el supermercado. El 16.67% prefiere hacerlo en el puesto de mercado.
- *Bebidas no alcohólicas*: El 74.74% prefiere comprar la categoría de bebidas no alcohólicas en el supermercado, mientras que el 25.26% prefiere hacerlo en el puesto de mercado.

En resumen, los encuestados prefieren comprar las siguientes categorías en el puesto de mercado: carnes, pescado, pollo, frutas y verduras.

**Figura 4.12. Inversión mensual en frutas**

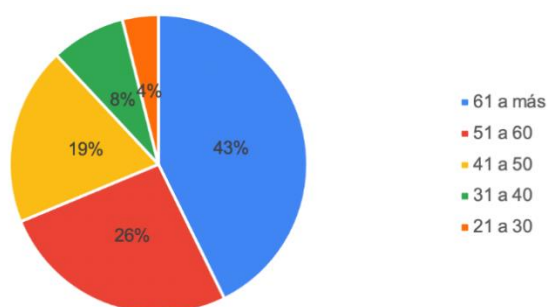


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de la investigación, el 57% de los encuestados invierte mensualmente 61 soles a más en la categoría frutas. El 21% invierte de 51 a 60 soles al mes y el 12% invierte entre 41 a 50 soles mensuales. El 6% invierte de 31 a 40 soles, el 4% invierte de 21 a 30 soles, y el otro 8% invierte de 31 a 40 soles al mes.

**Figura 4.13. Inversión mensual en verduras**

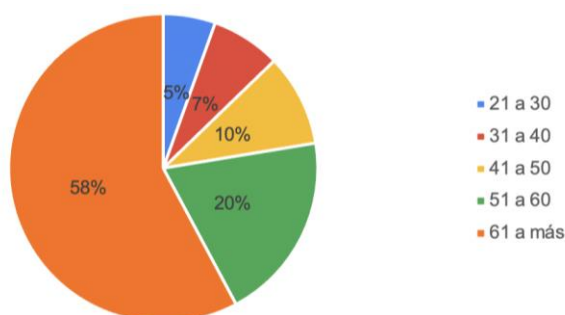


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

En la figura 4.13 se muestran los resultados de la encuesta con relación a la inversión mensual de los encuestados en la categoría verduras. El 29% de los encuestados invierte de 21 a 30 soles mensuales, el 25% invierte de 61 soles a más y el 21% invierte de 31 a 40 soles. Por otro lado, el 17% invierte de 41 a 40 soles y el 8% invierte de 51 a 60 soles.

**Figura 4.14. Inversión mensual en carnes**



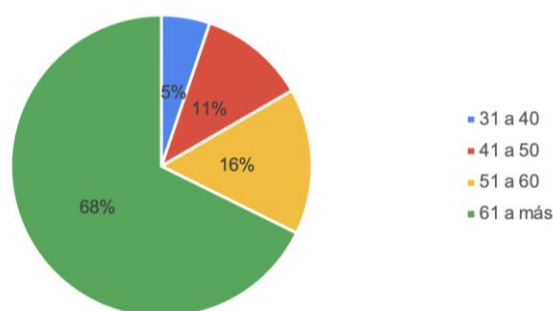
Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia



En la figura 4.14, se muestra la inversión mensual en la categoría carne según los encuestados. El 58% invierte 61 soles a más, el 20% invierte entre 51 a 60 soles y el 10% invierte de 41 a 50 soles. Por otro lado, el 7% invierte de 31 a 40 soles y el 5% invierte de 21 a 30 soles al mes.

**Figura 4.15. Inversión mensual en pollo**

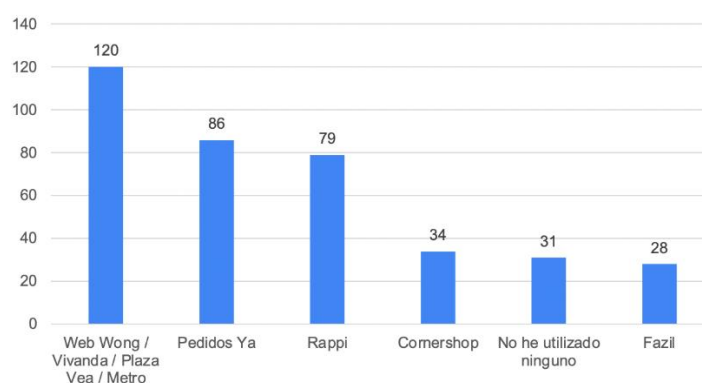


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

En la figura 4.15, se muestra la inversión mensual en la categoría pollos según los encuestados. El 68% invierte de 61 a más, el 16% invierte entre 51 a 60 soles, el 11% invierte entre 41 a 50 soles, y el 5% invierte de 31 a 40 soles.

**Figura 4.16. Compra de categorías pollo y carne por app o web**



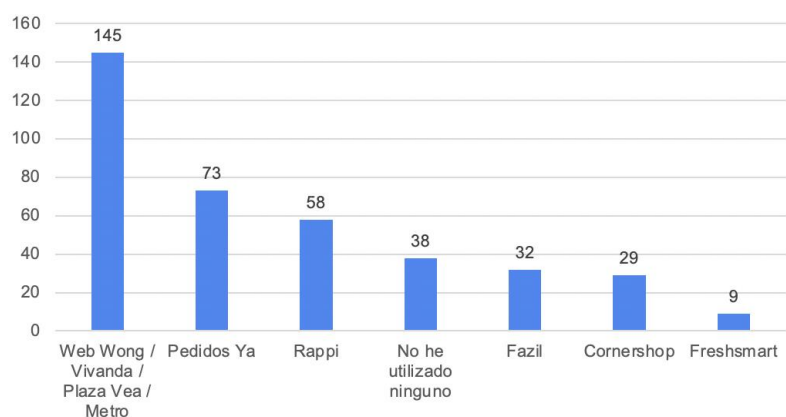
Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de la encuesta, 120 de los encuestados (32%) ha comprado carnes o pollos por la web de algún supermercado como Wong, Vivanda, Plaza Vea o Metro. 86 (23%) de los encuestados ha comprado estas categorías por Pedidos Ya, 79

(21%) lo ha hecho por Rappi, y 34 (9%) lo ha hecho por Cornershop. 31 (8%) de los encuestados no ha utilizado ningún tipo de aplicación o web para comprar estas categorías, mientras que 28 (7%) lo ha hecho por Fazil.

**Figura 4.17. Compra de categorías frutas y verduras por app o web**



Fuente: Investigación de mercado

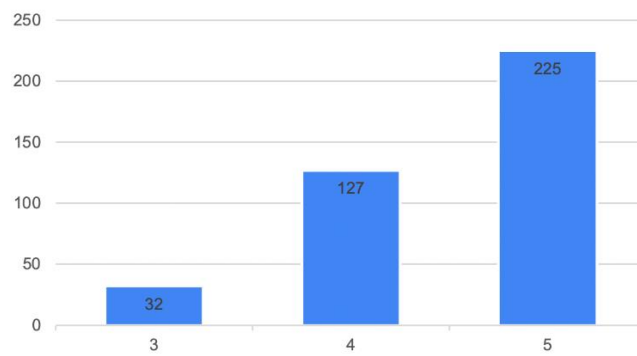
Elaboración: Propia

Según los resultados de la encuesta, 145 de los encuestados (38%) ha comprado frutas o verduras por la web de algún supermercado como Wong, Vivanda, Plaza Vea o Metro. 73 (19%) de los encuestados ha comprado estas categorías por Pedidos Ya, y 58 (15%) lo ha hecho por Rappi. 38 (10%) de los encuestados no ha utilizado ningún tipo de app o web para comprar estas categorías, mientras que 32 (8%) lo ha hecho por Fazil, 29 (8%) lo ha hecho por Fazil y 9 (2%) las ha comprado por Freshsmart.

### **Percepción de la propuesta de valor**

En esta sección, se analiza la percepción del cliente frente al concepto propuesto en la encuesta.

**Figura 4.18. Relevancia del concepto**

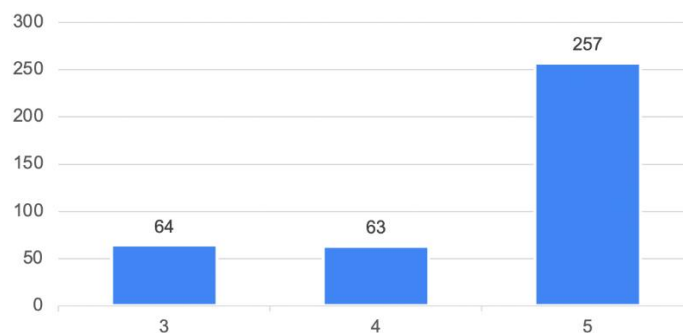


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Frente a la pregunta de interés en la compra del concepto propuesto, 225 de los encuestados (59%), están muy interesados en comprar en un marketplace como el propuesto. 127 de los encuestados (33%) están interesados en comprar, y 32 de los encuestados (8%) están algo interesados en comprar en un marketplace como este.

**Figura 4.19. Interés de compra en el marketplace**

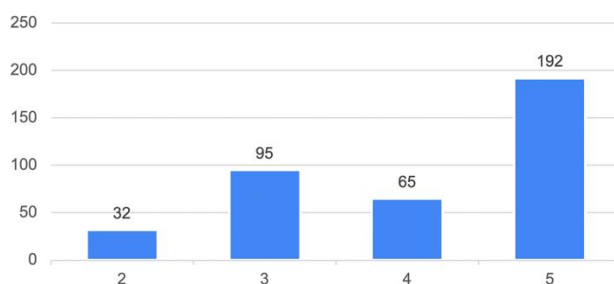


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Frente a la pregunta del nivel de interés en comprar en un marketplace como éste, 257 de los encuestados (67%), está muy interesado en comprar en un marketplace como este. Por otro lado 63 de los encuestados (16%) se mostraban interesados y 64 de los encuestados (17%), se mostraba algo interesado en comprar en un marketplace como el propuesto.

**Figura 4.20. Interés de compra en las categorías de carnes y pollos**

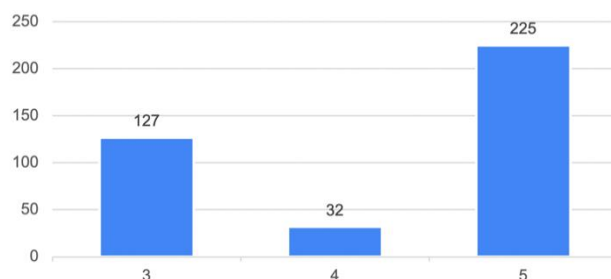


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Con respecto a la pregunta del nivel de interés de compra en las categorías de carnes y pollos a través de la plataforma, 192 de los encuestados (50%) se mostraba muy interesado en comprar estas categorías a través de la plataforma, y 65 (17%), se mostraba interesado. 95 de los encuestados (25%) se mostraba algo interesado en comprar estas categorías a través del marketplace, mientras que 32 de ellos (8%) se encontraban poco interesados.

**Figura 4.21. Interés de compra en las categorías de frutas y verduras**



Fuente: Investigación de mercado

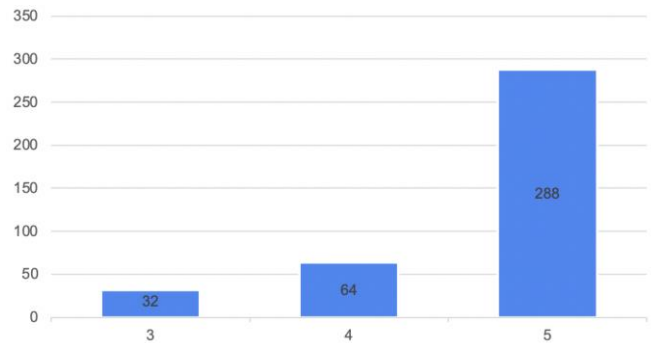
Elaboración: Propia

Con respecto a la pregunta del nivel de interés de compra en las categorías de frutas y verduras a través de la plataforma, 225 de los encuestados (59%) se mostraba muy interesado en comprar estas categorías a través de la plataforma. 32 (8%), se mostraba interesado, y 127 de los encuestados (33%) se mostraba algo interesado en comprar estas categorías a través del marketplace.

### **Percepción de atributos de valor**

De los siguientes atributos ¿cuál puede estar influyendo más al momento de decidir realizar una compra de las siguientes categorías en este marketplace?

**Figura 4.22. Frescura de los productos**

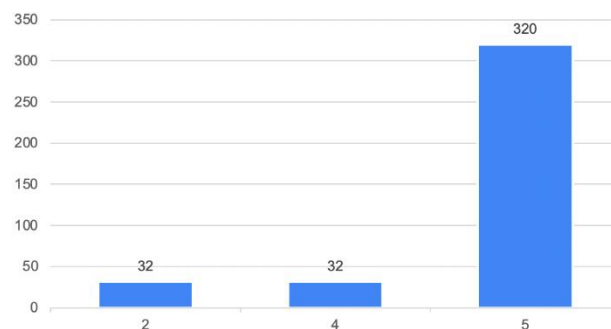


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de la investigación, el 75% de los encuestados considera que la frescura de los productos es muy influyente para decidir realizar una compra en el marketplace. Por otro lado, el 17% la considera influyente, y el 8% la considera algo influyente.

**Figura 4.23. Que llegue a la puerta de tu casa**

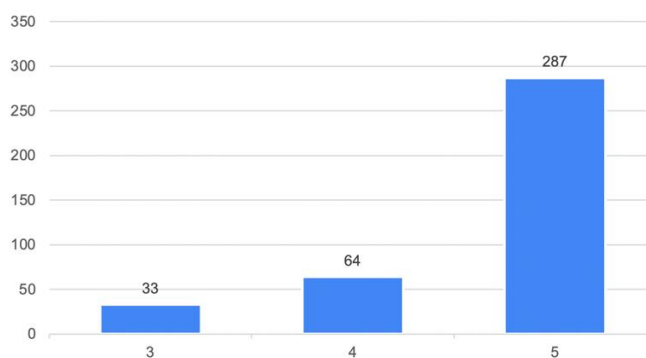


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según los resultados de la investigación, el 83% de los encuestados considera que la el que el pedido llegue a la puerta de sus casas es muy influyente para decidir realizar una compra en el marketplace. Por otro lado, el 9% la considera influyente, y el 8% la considera algo influyente.

**Figura 4.24. Tiempos de entrega cortos**

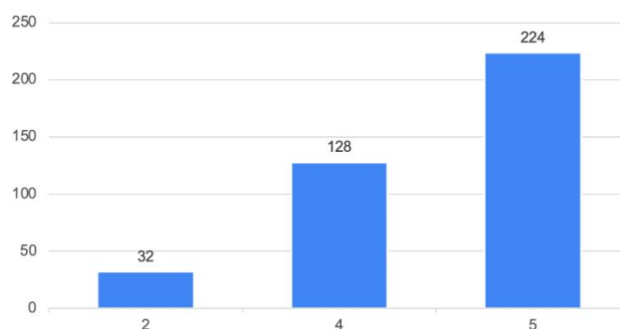


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.24, el 75% de los encuestados considera que los tiempos de entrega cortos son muy influyentes para decidir realizar una compra en el marketplace. Por otro lado, el 17% la considera influyente, y el 8% la considera algo influyente.

**Figura 4.25. Diferentes formas de despacho**

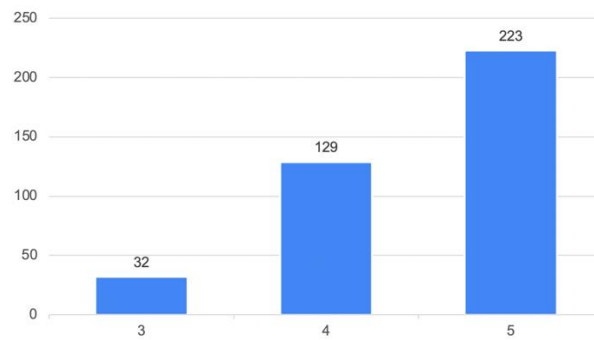


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.25, el 58% de los encuestados considera que el contar con diferentes formas de despacho es muy influyente al momento de tomar la decisión realizar una compra en el marketplace. Por otro lado, el 34% la considera influyente, y el 8% la considera poco influyente.

**Figura 4.26. Cercanía al mercado de abastos**

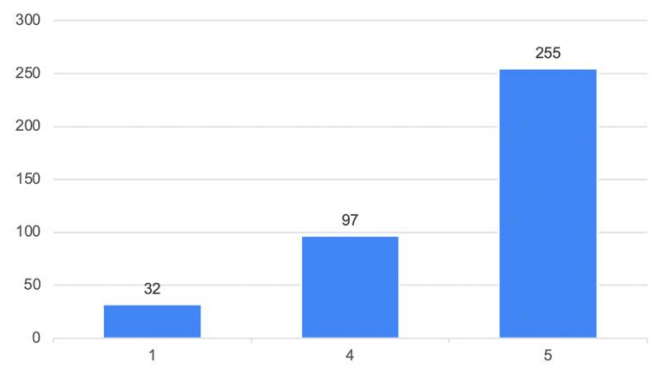


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.26, el 58% de los encuestados considera que la cercanía con el mercado de abastos es muy influyente para decidir si realizar una compra en el marketplace. Por otro lado, el 34% la considera influyente, y el 8% la considera algo influyente.

**Figura 4.27. Tener información o poder conocer al casero/a**

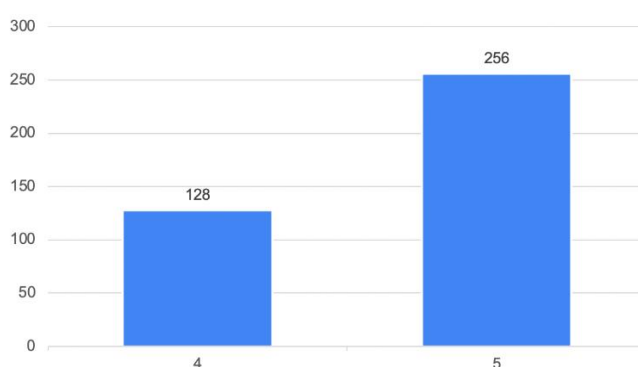


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.27, el 67% de los encuestados considera que tener información o poder conocer al casero es muy influyente para decidir si realizar una compra en el marketplace y el 25% la considera influyente. Por otro lado, el 8% la considera nada influyente.

**Figura 4.28. Poder personalizar tu pedido**

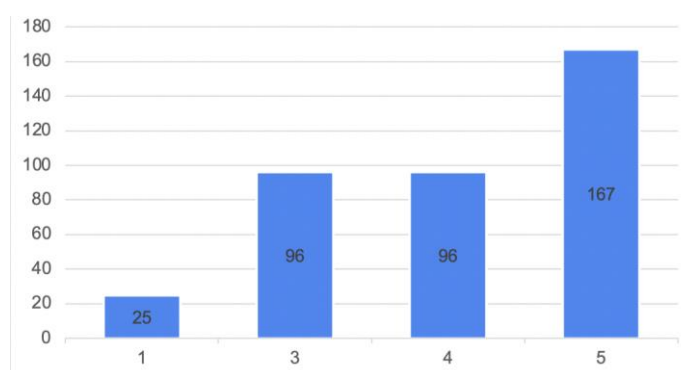


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.28, el 67% de los encuestados considera que poder personalizar su pedido es muy influyente para decidir si realizar una compra en el marketplace y el 33% la considera influyente.

**Figura 4.29. Empaquetado con la marca del marketplace**



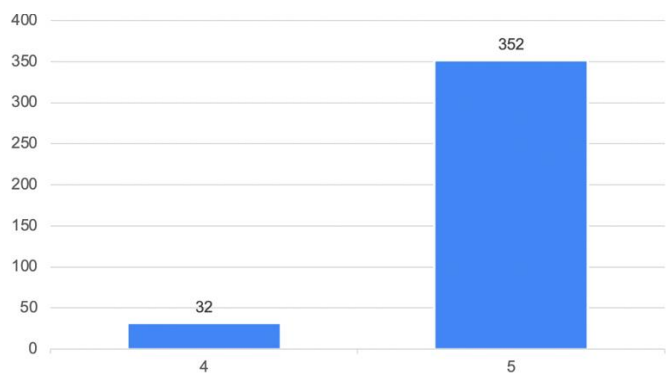
Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.29, el 43% de los encuestados considera que tener un empaquetado con la marca del marketplace es muy influyente para decidir su compra y el 25% la considera influyente. Mientras que el 25% la considera algo influyente y el 7% la considera nada influyente.



**Figura 4.30. Acceso a diferentes medios de pago**



Fuente: Investigación de mercado

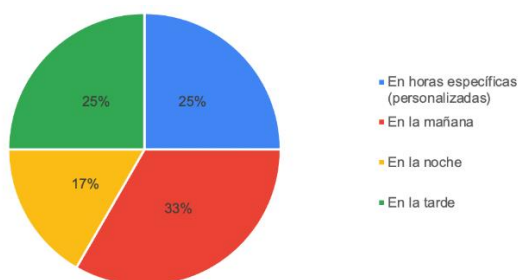
Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.30, el 92% de los encuestados considera que tener acceso a diferentes medios de pago es muy influyente para decidir su compra y el 8% lo considera influyente.

### **Preferencias del servicio**

En esta sección se describió como el cliente prefiere o espera que se dé el servicio del marketplace.

**Figura 4.31. ¿En qué rango de horas te interesaría recibir los productos?**

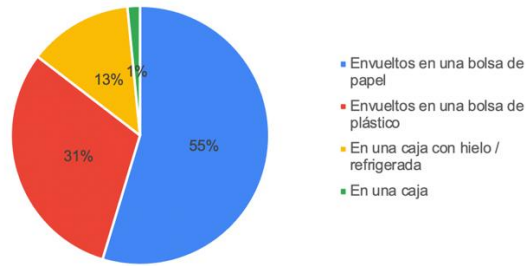


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Los resultados de la encuesta, como se ve en la figura 4.31, muestran que al 33% de los encuestados le interesaría recibir los productos que pidió en la mañana. Al 25% le interesaría recibirlo en la tarde, al otro 25% le interesaría recibirlo en horas que ellos mismos puedan definir, y al 17% le interesaría recibirlo en la noche.

**Figura 4.32. Preferencias de empaque en carne y pollo**

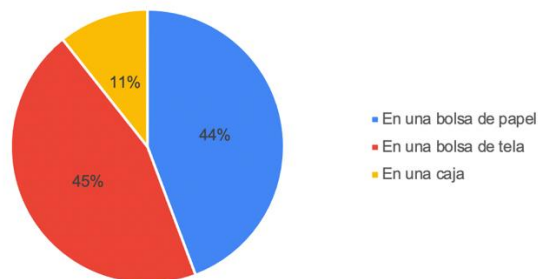


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.32, al 55% de los encuestados le gustaría que los productos de carne o pollo lleguen envueltos en una bolsa de papel. El 31% le gustaría que lleguen envueltos en una bolsa de plástico, el 13% le gustaría que lleguen en una caja con hielo o refrigerados, y el 2% espera que lleguen en una caja.

**Figura 4.33. Preferencias de empaque en frutas y verduras**

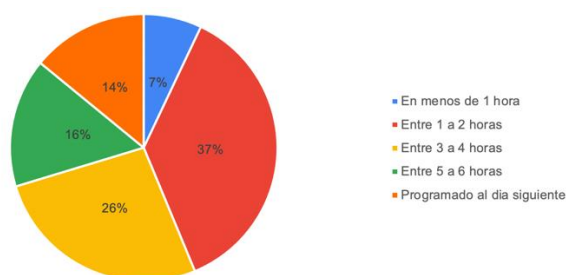


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.33, al 45% de los encuestados le gustaría que los productos de frutas y verduras les lleguen en una bolsa de tela. El 44% espera que lleguen en una bolsa de papel, y el 11% le gustaría que lleguen en una caja.

**Figura 4.34. Tiempos de espera**

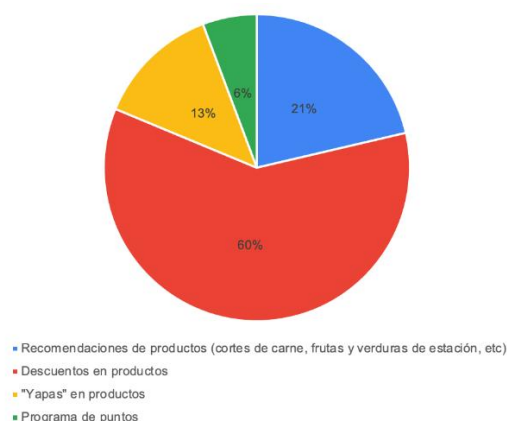


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo mostrado en la figura 4.34, el 37% de los encuestados está dispuesto a esperar entre 1 a 2 horas desde que se hace el pedido hasta recibirlo. El 26% está dispuesto a esperar entre 3 a 4 horas, el 16% esperaría entre 5 a 6 horas, el 14% estaría dispuesto a programarlo para el día siguiente, y el 7% esperaría el pedido en menos de 1 hora.

**Figura 4.35. Beneficios de la plataforma**

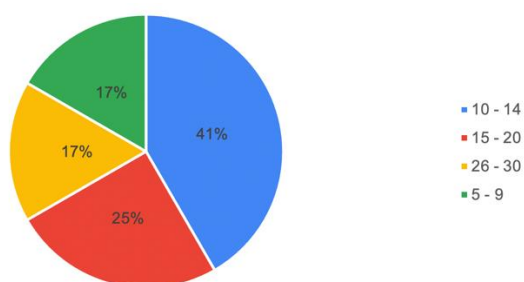


Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según lo que se muestra en la figura 4.35, el 60% de los encuestados espera recibir descuentos en productos, el 21% espera recibir recomendaciones de productos, el 13% espera recibir “Yapas” en sus pedidos, y el 6% espera formar parte de algún programa de puntos.

**Figura 4.36. Precio a pagar por el servicio**



Fuente: Investigación de mercado

Elaboración: Propia

Según la investigación de mercado, el 41% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 10 y 14 soles por el servicio, el 25% pagaría entre 15 y 20 soles, el 17% entre 26 y 30 soles, y el otro 17% pagaría entre 5 a 9 soles por envío.

### **3.6.2 Resultados entrevistas - Dueños de puestos de mercado**

La entrevista se realizó a 6 dueños de puestos de mercado, 3 hombres y 3 mujeres, que fueron seleccionados en los distritos de La Molina, Surquillo, Magdalena, Lince y San Miguel.

En esta entrevista se pudo conocer más sobre sus aspiraciones personales. Todos eran padres de familia que trabajaban para darle un mejor futuro a su familia y a sus hijos. Buscaban hacer crecer su negocio para poder solventar la educación de sus hijos, y fueron golpeados durante la primera parte de la cuarentena por el COVID 19, que les dificultó las ventas de sus productos.

Los entrevistados tenían entre 5 a 10 años de experiencia con los puestos. Se levantan muy temprano en la mañana, algunos desde las 3 o 4 a.m. para comenzar a atender desde la mañana, horario en el que atienden la mayoría de sus compras. Comentan que en su mayoría sus clientes son mujeres. Tienen gran cantidad de clientes recurrentes (caseros), a los que tratan de dar atención especial por medio de “yapas” (productos adicionales) y con su trato amable. Venden aproximadamente S/ 2,500 por semana. Según comentan los entrevistados, un cliente puede pasar de 5 a 10 minutos en un puesto, de acuerdo con la compra.

Si bien toman en su mayoría efectivo, ahora aceptan también pagos por Yape, y comentan que son bien valorados por sus clientes. Durante la cuarentena algunos incursionaron en envíos por delivery tomando los pedidos vía WhatsApp a sus clientes frecuentes de confianza. Tomaban también el rol de acopiar diferentes pedidos de otros puestos para garantizar que pueda comprar lo que necesita y así asegurar la compra. En esta modalidad se ponían en contacto con algunos transportistas de la zona y el costo era cubierto por el cliente. Sin embargo, esto se daba con clientes que ya tenían, más no con clientes nuevos. Actualmente su principal canal de ventas sigue siendo el puesto de mercado de forma presencial. Cuando se les pregunto por cómo se llevan actualmente las finanzas del local, comentaron que las llevan en un cuaderno.

Luego de presentar la propuesta de negocio, los entrevistados se encontraron interesados en poder tener un canal de ventas adicional que les permita llegar a más clientes. Los que habían incursionado antes en venta por delivery además, se interesaron por la posibilidad de reducir los esfuerzos de acopio y gestión del envío de los productos. Comentaron además que estaban dispuestos a actualizar los stocks siempre y cuando no implicara mucho esfuerzo, y que lo que los motivaría a utilizar más la plataforma es comenzar a ver un incremento en las ventas. Prefieren que tanto las alertas de pedidos como el contacto con el equipo técnico y los asesores de venta sean por WhatsApp, que es lo que revisan más seguido. Cuando se preguntó que otro beneficio les interesaría, comentaron capacitaciones para llevar mejor su negocio. No tienen problemas en enviar “Yapas” a algunos clientes, en especial a aquellos frecuentes o con pedidos grandes, porque es algo que ya hacen actualmente. Estarían dispuestos a dar promociones, siempre y cuando hayan visto que el servicio les esté dando resultado. Por lo mismo, lo ven más posible después de algunos meses de prueba.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo, se detallan las estrategias de comercialización y promoción del plan de negocio. Para ello se desarrollarán las 7Ps de la mezcla de Marketing de servicios.

### **4.1 Objetivos**

El objetivo principal del presente plan es lograr un volumen de ventas de S/2,152,475 para finales del quinto año.

#### **4.1.1 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del plan son los siguientes:

- Posicionar la marca como una entre los clientes que hacen compras de abastecimiento de alimentos y viven cerca a los mercados.
- Lograr incorporar al menos 600 socios estratégicos (puestos de mercado), mediante una atractiva propuesta.
- Conseguir 5000 tickets en el primer trimestre de operación.

### **4.2 Ciclo de vida**

En ciclo de vida del producto se refiere al curso que las ventas y utilidades de un producto siguen durante su existencia. Comprende cinco etapas: el desarrollo del producto, la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive. (Armstrong & Kotler, 2008). Para el desarrollo del plan de marketing, se tomarán en cuenta las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la etapa de introducción, al iniciar las operaciones, se va a invertir en publicidad enfocada dar a conocer el producto del producto resaltando estos atributos de valor. Esto se logrará con una campaña de lanzamiento enfocada tanto en adquirir mayor cantidad de puestos de mercado, como en incrementar la cantidad de usuarios que descarguen el app.

En la etapa de crecimiento, se continúa con la penetración de mercado y en la consolidación de las operaciones actuales. Además, se empezará a realizar promociones, mejoras de la experiencia del servicio, mejoras en el empaquetado y transporte, y alianzas comerciales con empresas de logística.

En la etapa de madurez se expandirán las zonas geográficas, incrementando así los puestos de mercados dentro de la plataforma, en más distritos para ampliar la oferta dentro de Lima Metropolitana. Además del incremento de categorías disponibles dentro de la plataforma como abarrotes y bebidas.

Finalmente, en la etapa de declive, se realizará el relanzamiento de la marca y nuevas ofertas promocionales. En base a lo aprendido previamente se propondrán nuevas estrategias para mantener al público ganado o buscar nuevos segmentos.

**Tabla 5.1. Estrategia por ciclo de vida del producto**

	Ciclo de vida del producto			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Estrategia	Inversión en publicidad para ingresar al mercado, promocionando la oferta de valor, a través de una campaña de lanzamiento enfocada en descargas	Continuar con la penetración de mercado, mediante campañas en digital. Lanzamiento de promociones dentro del Marketplace y mejoras del servicio.	Expansión de línea a mercados de abarrotes y otros segmentos geográficos	En base a lo aprendido, buscar formas de reinversión para mantener al público o buscar nuevos segmentos.

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Segmentación

La segmentación es un proceso que consiste en la subdivisión de los mercados producto en distintos grupos de compradores potenciales que tienen las mismas expectativas o requisitos, y que son diferentes de otros clientes ubicados en otros segmentos. (Lambin et al, 2009). Las principales variables que se usan para segmentar un mercado son las demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales. (Armstrong & Kotler, 2008)

Para el presente plan de negocio, se tienen 2 grupos de interés: los clientes finales, y los dueños de puestos de mercados. Para ambos, se tomará en consideración las variables demográficas, geográficas y psicográficas.

#### 4.3.1 Segmentación demográfica

La segmentación demográfica consiste en dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estos factores son unos de los más utilizados para segmentar a los grupos de clientes, ya que las necesidades, deseos y frecuencia de uso varían en parte de acuerdo con estas. Son, además, las más fáciles de medir. (Armstrong & Kotler, 2008)

Para segmentar a los clientes finales, se han elegido las variables de edad, sexo y nivel socioeconómico:

- *Edad:* Se ha definido que la edad del público objetivo 25 a 55 años. Si bien las compras de abastecimiento de alimentos del hogar se hacen en todas las edades, en este rango de edad por lo general ya se encuentran casados, conviviendo con alguna pareja o viviendo solos. Por ello, son los responsables principales de las compras del hogar. Adicionalmente, tienen experiencia previa utilizando aplicaciones móviles o solicitando pedidos de alimentos por delivery.
- *Sexo:* Si bien se ha definido que se trata de jefes del hogar de ambos sexos, estos en su mayoría son mujeres. En la investigación de mercado del capítulo anterior, el 62% de los encargados de las compras del hogar eran Mujeres, a diferencia del 38% de los hombres.
- *Nivel Socioeconómico:* Para el presente plan de negocio se ha optado por elegir los niveles socioeconómicos A, B, C debido a su mayor capacidad de poder adquisitivo. Adicionalmente, debido a su mayor poder adquisitivo estarían dispuestos a solventar el costo de envío de sus alimentos.

Para segmentar a los dueños de puestos de mercado, se han elegido las variables de edad, sexo y nivel socioeconómico en base al estudio de IPSOS, Perfil del puesto de Mercado y del puestero del 2014:

- *Edad:* Se ha definido la edad del público objetivo entre 35 a 45 años. A esta edad en su mayoría ya están en una etapa de su vida en la que conforman un hogar, y tienen cierta experiencia previa con la tecnología.
- *Sexo:* Según el estudio de IPSOS, se trata en su mayoría de mujeres (72% en Lima), que son también jefas de hogar (41%) y amas de casa (47%)



- *Nivel Socioeconómico:* Según el estudio, el perfil del dueño del puesto de mercado pertenece al nivel socioeconómico C.

#### 4.3.2 Segmentación geográfica

La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios. (Armstrong & Kotler, 2008) En el caso del presente plan de negocio, se considerarán los siguientes distritos: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo.

Los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo fueron elegidos ya que concentran el 85.7% del NSE A y el 36.3% del NSE B de Lima Metropolitana.

Los distritos de Ate, Breña, Chorrillos, La Victoria, Lima, San Luis, Santa Anita por su lado, concentran el 25% del NSE B y el 28.1% del NSE C. Adicionalmente, estos distritos cuentan con una gran cantidad de mercados que son atractivos para los clientes. Tanto de sus distritos como de los distritos aledaños cercanos.

**Figura 5.1. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020 – Lima Metropolitana**

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.2%	5.6%	9.8%	13.1%	15.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.8%	11.5%	9.9%	10.3%	7.0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.7%	6.1%	10.6%	9.9%	12.7%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	5.4%	17.4%	16.4%	15.2%	16.8%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.2%	7.6%	11.7%	16.9%	13.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.1%	13.0%	4.4%	1.2%	1.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.9%	15.5%	2.8%	1.6%	0.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chomillos, San Juan de Miraflores)	6.7%	7.8%	9.9%	7.5%	4.5%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.0%	6.5%	12.4%	12.0%	12.3%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.0%	8.5%	10.8%	10.9%	12.6%
Otros	1.0%	0.5%	1.4%	1.4%	3.4%
Muestra	209	1025	1691	895	210
Error	6.8%	3.1%	2.4%	3.3%	6.8%

Fuente: ENAHO 2019  
Elaboración: APEIM 2020

### 4.3.3 Segmentación psicográfica

La segmentación psicográfica consiste en dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. En ese sentido, los miembros de un grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diferentes. (Armstrong & Kotler, 2008)

Para profundizar en la segmentación psicográfica, se toma como referencia los 6 estilos de vida de Arellano que es una forma de agrupar a diferentes personas que son similares en su forma de pensar y comportarse. Estos 6 estilos son los Sofisticados, los Progresistas, las Modernas, los Formalistas, las Conservadoras y los Austeros (Arellano, 2017). Para la segmentación de los clientes finales, se toma en cuenta el perfil de las Modernas, los Progresistas y las Conservadoras.

- *Las Modernas:* Se trata de mujeres que trabajan o estudian. Son madres trabajadoras y profesionales. Son líderes en su entorno y tienen mucha confianza en sí mismas. Además, buscan realizarse fuera del entorno doméstico y buscan surgir social y económicamente, ya que de esa forma serán también reconocidas dentro del hogar (Arellano, 2017). Han sido consideradas dentro del análisis psicográfico, ya que ellas son cabezas del hogar y se encargan de las compras de la casa, pero debido a su ritmo de vida más agitado, buscan una compra mucho más conveniente. Están dispuestas a pagar un poco más por algo de buena calidad, pero que a su vez les permita ahorrar tiempo y esfuerzo.
- *Las Conservadoras:* Son mujeres de tendencia tradicional, típicas “mamá gallina”. Buscan siempre el bienestar de los hijos y la familia y son responsables de casi todos los gastos del hogar. (Arellano, 2017). Se tomó en consideración dentro del análisis psicográfico ya que ellas son las principales encargadas de las compras de alimentos del hogar. Valoran mucho la calidad y los valores de los alimentos más allá de la marca que tengan. La oportunidad de hacer sus compras de un mercado de abasto por delivery, que según el estudio de mercado del capítulo anterior tiene una percepción de frescura de los alimentos más alta que la de un supermercado, les puede resultar atractiva.

- *Los Progresistas:* Se trata de hombres de buscan el progreso personal o familiar. En su mayoría obreros y emprendedores. Esperan disfrutar los logros de su esfuerzo reflejados en la satisfacción de su familia (Arellano, 2017). Se ha considerado este perfil dentro del análisis psicográfico, ya que se trata de cabezas de hogar que buscan practicidad para ellos y su familia.

Para el perfil de los dueños de puestos de mercado, se toma en cuenta el perfil de las Modernas y los Progresistas.

- *Las Modernas:* Han sido consideradas dentro del análisis psicográfico, ya que ellas son cabezas del hogar y se encargan de las compras de la casa, pero también de proveer ingresos para su hogar y sus hijos y buscan formas de salir adelante. Están dispuestas a probar algo nuevo que les ayude a generar más ingresos.
- *Los Progresistas:* Se ha considerado este perfil dentro del análisis psicográfico, ya que se trata de perfiles que están constantemente en búsqueda del progreso personal y familiar. Por ello, están dispuestos a asumir riesgos, y trazarse metas ambiciosas para el futuro.

#### **4.4 Público objetivo**

Se han definido 2 públicos objetivos dentro de este plan de negocio. Los clientes finales y los dueños de puestos de mercado.

- *Cientes finales:* El público objetivo son jefes de hogar, en su mayoría mujeres, de entre 25 a 55 años que viven en los distritos de Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo en Lima Metropolitana. Pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C. Suelen encargarse de las compras del hogar y acuden tanto a supermercados como a puestos de mercados para sus compras de abastecimiento.
- *Dueños de puestos de mercado:* El público objetivo son dueños de puestos de mercado, de entre 35 a 45 años. Según un estudio de IPSOS, Perfil del puesto de mercado y del puestero (2014), los dueños de puestos de mercado son en su mayoría mujeres, pertenecen al NSE C, y suelen ser amas de casa o jefes del hogar. Se están

considerando puestos dentro de los mercados que se encuentren en los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo. Se considerarán aquellos puestos que se encuentren dentro de los 3 mercados más grandes de cada distrito, y que comercialicen las categorías de pollo, carne, frutas y verduras. Los puestos además deben contar con alumbrado eléctrico, abastecimiento de agua y alcantarillado.

#### **4.5 Estimación de la demanda global**

Un mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir (Armstrong & Kotler, 2008). En ese sentido, se calculará cual debe ser el tamaño del mercado meta del presente plan de negocio, iniciando con el cálculo de la demanda global.

El cálculo de la estimación de la demanda global tiene la siguiente estructura:

$$\text{Demanda Global} = Q = N \times e \times f \times q$$

Donde:

- N = Número de unidades de consumo potenciales (número de hogares)
  - e = Intención de compra (% de hogares con la app instalada)
  - f = Frecuencia de uso (número de usos por semana x 52)
  - q = Cantidad usada por ocasión (Ticket promedio de compra)
- (Lambin et al, 2007)

Según APEIM, hay 2,883,764 hogares en Lima Metropolitana. De esos, 4.4% corresponden al NSE A, 22% al NSE B y 42,8% al NSE C. Teniendo en cuenta que anteriormente se definió que los distritos elegidos representan en total al 85.7% del NSE A, 61.3% del NSE B y 45.2% del NSE C, sería un total de 929,193 hogares.

Si se toma en consideración que los adultos de entre 25 a 55 años comprenden el 45.2% de la población de Lima Metropolitana, el mercado potencial son 419,995 hogares.

**Figura 5.2. Cantidad de hogares por NSE en Lima Metropolitana - 2020**

NSE	Estrato	Porcentaje
A	A1	0.8
	A2	3.6
B	B1	7.1
	B2	14.9
C	C1	26.6
	C2	16.2
D	D	24.8
E	E	6.0

Fuente: ENAHO 2019

Elaboración: APEIM 2020

Según la investigación de mercado, el 59% de los encuestados respondieron que utilizarían definitivamente el Marketplace, por lo que se puede contar la intención de compra con el mismo valor. La encuesta también menciona que el 47% de los usuarios compran 1 vez por semana.

Asimismo, según la misma encuesta, los clientes consumen más de S/ 61 al mes por cada una de las 4 categorías, respondiendo esto el 57% de los encuestados en la categoría frutas, 43% en la categoría verduras, 58% en la categoría carnes, y 68% de la categoría pollos. Por lo tanto, el ticket promedio mensual es de S/61 por cada categoría. Para un cliente que compre las 4 categorías, sería de S/244.

En ese sentido, el cálculo de la estimación de la demanda global sería de la siguiente forma:

$$Q = 419,995 \times 59\% \times (1 \times 52) \times ((61 \times 12) / 52)$$

Por lo tanto, la estimación de la demanda global anual sería de S/ 181,387,510 anuales. Ya que se contempló la intención de compra, frecuencia de uso, y cantidad utilizada máxima, este monto equivale al mercado potencial total.

#### 4.6 Posicionamiento

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor con relación a los productos de la competencia (Armstrong & Kotler, 2008).

Los mercados de abastos, a diferencia de los supermercados, no cuentan con canales digitales. Esto supone una oportunidad interesante para aquellos dueños de puestos de mercado que deseen maximizar sus ventas en un contexto en el que el ecommerce se vuelve cada vez más relevante.

La investigación de mercado realizada muestra que los clientes asocian ciertos atributos en mayor medida a los puestos de mercados, que a los supermercados como: rapidez (55%), mejor precio (72%), frescura (60%), diversidad (53%) y calidez (63%). En ese sentido se busca aprovechar la percepción de mejor precio para que los clientes opten por entrar a la plataforma, complementándolo con ciertas promociones.

Los clientes obtendrán alimentos frescos del mercado de su preferencia y podrán personalizar su pedido desde la plataforma como si estuvieran en el mismo puesto. Podrán elegir, por ejemplo, si desea la carne o el pollo en trozos o en filetes. Todo esto dentro de una plataforma digital que les permitirá comprarles a sus caseros de siempre o conocer otros nuevos, sin salir de su casa, y con la ventaja de acceder a diferentes medios de pago. En ese sentido, la estrategia de posicionamiento es de recibir más valor por el mismo precio.

**Tabla 5.2. Estrategias de posicionamiento**

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por menos	<b>Más por lo mismo</b>	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Kotler 2007

Elaboración: propia

Los factores diferenciales que se van a promover con el Marketplace son los siguientes:

- *Personalización:* La plataforma va a mostrar todos los mercados cercanos al cliente, ahí podrá decidir en qué puesto quiere comprar dentro de las 4 categorías que se ofrecen: pollos, carnes, frutas y verduras. Dentro de la plataforma el cliente decide como quiere personalizar su pedido. Incluso puede recibir yapas y promociones a su medida.
- *Practicidad:* El cliente puede comprarle productos del día a su casero de siempre, o descubrir otros nuevos. Todo desde la comodidad de su casa. La plataforma siempre le mostrará el estado de su pedido, y tendrá diferentes medios de pago a su alcance.
- *Frescura:* El cliente va a comprar productos frescos del día a sus caseros, tal como lo haría si fuera a un mercado de abastos.
- *Tiempos:* Se han considerado 2 tipos de envíos: los envíos express y los envíos programados. En el envío express del mismo día, se despachará el pedido a la hora de ser confirmado. Mientras que, en el envío programado, se despachará al día siguiente de efectuado el pedido.

Para construir el enunciado de posicionamiento para los clientes finales, se ha tomado en consideración lo siguiente:

- **Qué:** la única Marketplace de alimentos.
- **Cómo:** especializado en puestos de mercado.
- **Quién:** para cabezas de hogar que buscan proveer lo mejor para su familia, pero no tienen mucho tiempo debido a su trabajo.
- **Dónde:** en Lima metropolitana.
- **Por qué:** ¿a quién no le gustaría tener productos frescos del mercado todos los días?
- **Cuándo:** durante una época en la que hay restricciones sanitarias y se busca salir de casa lo menos posible, sin que eso signifique sacrificar la calidad de los productos.

De tal forma que el enunciado de posicionamiento para los clientes finales sería el siguiente:

“Para las cabezas del hogar que buscan proveer lo mejor para su familia, Mercado es la aplicación que les permite comprar alimentos en los mercados, con la misma frescura y personalización en sus pedidos que recibirían en un puesto, desde la comodidad de sus casas.”

Para construir el enunciado de posicionamiento para los dueños de puestos de mercado, se ha tomado en consideración lo siguiente:

- **Qué:** la única Marketplace de alimentos.
- **Cómo:** especializado en puestos de mercado.
- **Quién:** para dueños de puestos de mercado que busquen incrementar sus ventas llegando a más clientes.
- **Dónde:** en Lima metropolitana.
- **Por qué:** ¿a quién no le gustaría tener más clientes sin necesidad de hacer un esfuerzo adicional para captarlos o gestionar la logística?
- **Cuándo:** durante una época en la que hay restricciones sanitarias y se busca salir de casa lo menos posible, por lo que hay menos clientes que van a comprar presencialmente, y los clientes son cada vez más digitales.

De tal forma que el enunciado de posicionamiento para los dueños de puestos de mercado sería el siguiente:

“Para los dueños de puestos de mercado que busquen incrementar sus ventas, Mercado es la aplicación que les permite vender sus productos y gestionar sus ventas desde una plataforma digital, dándoles mayor exposición y facilitando el envío y seguimiento de productos, en un mundo donde los clientes son cada vez más digitales.”

#### 4.7 Marketing Mix

A continuación, se van a desarrollar las 7Ps del marketing mix: Producto, precio, plaza promoción, procesos, personas y evidencias físicas.



#### **4.7.1 Producto**

En esta sección se desarrollará el detalle de la construcción del producto como el desarrollo de la marca, el empaque y la calidad esperada. El producto es un marketplace especializado en llevar productos frescos directamente del mercado al hogar del consumidor final, el mismo día que realiza su pedido o de forma programada.

##### *4.7.1.1 Desarrollo de la Marca*

*Nombre:* Mercado. El nombre Mercado hace referencia al mercado de abasto mismo. La elección del nombre se dio por su fácil recordación, fonética sencilla y rápida asociación con el propósito del producto.

Se optó por la modificación de la letra para hacerlo diferente de un mercado común y diferenciarlo de otras tiendas similares. Además de darle un efecto más lúdico sin afectar la fonética, ya que Mercado y mercado se pronuncian de la misma manera.

*Logo:* El logo fue diseñado con la tipografía Intro. Se trata de una tipografía sin serifs muy ligeras que le dan una apariencia curva, que se utilizó para que el logo tuviera rasgos más orgánicos. La apariencia orgánica se relaciona con el concepto de frescura que tiene la marca y que se espera de un mercado de abastos.

El color principal es verde oscuro, y el secundario es verde claro. Ambos colores se utilizaron por su asociación con lo fresco y natural, ya que el verde es el color que más se asocia a la naturaleza. El isotipo que acompaña el logo contiene la silueta de una palta. Se eligió la palta debido a que combinaba de forma adecuada con la paleta elegida, y por su asociación a la palta Hass, que se cultiva con gran éxito en el Perú.

**Figura 5.3. Logo de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.1.2 *Calidad esperada*

La calidad de estos productos está garantizada por los dueños de los puestos de mercados que, previamente a participar en la plataforma, deben pasar por una inspección. En ella se debe comprobar la limpieza del local, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, y la calidad de los productos. El no cumplir con alguno de los estándares de calidad posterior al ingreso a la plataforma significa la salida de la tienda del Marketplace.

*Pollo y carne:* Según lineamientos de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos o FDA por sus siglas en inglés, los alimentos cárnicos como cerdo, pollo o carne no deben pasar más de 2 horas fuera del refrigerador, o corren riesgo de causar algún tipo de infección bacteriana. Adicionalmente, este tiempo se reduce a 1 hora si la temperatura exterior supera los 32°C (U.S. Food and Drug Administration, 2017).

Para asegurar el cumplimiento de esta política, tanto el empaquetado como la aplicación mostrarán la hora de empaque para verificar que no exceda este tiempo límite. Caso contrario se alertará al cliente.

*Verduras y frutas:* Las frutas y verduras pueden dividirse en 2 categorías: las climatéricas y las no climatéricas. Las primeras son aquellas que siguen madurando después de la cosecha, mientras que las no climatéricas son aquellas que dejan de madurar después de la cosecha. Lo que inicia el proceso de maduración en las frutas es el etileno, por lo que las frutas climatéricas tienen una gran concentración. (Borbor, 2021). Si son almacenadas con frutas no climatéricas, estas últimas acelerarán su proceso de maduración. Por ello, estas deben ser almacenadas en envases separados. Las frutas no climatéricas pueden ser almacenadas juntas sin ningún tipo de inconveniente.

Algunos ejemplos de frutas y verduras climatéricas son: mangos, melones, plátanos, chirimoyas, higos, palta, ciruela, kiwi, manzana, melón, palta, tomate, espinacas, espárragos, entre otros. Otros ejemplos de frutas y verduras no climatéricas son: naranjas, cerezas, arándanos, mandarinas, limones, piña, uva, pepino, pimiento, cacao, fresa, entre otros.

Para evitar acelerar el proceso de maduración en el camino, así no sea por un tiempo prolongado, se van a dar lineamientos para que cada producto venga con una envoltura propia, y que las frutas y verduras climatéricas y no climatéricas vengan en diferentes bolsas de plástico biodegradable, para que no tengan contacto una con la otra.

Adicionalmente, para asegurar que la elección de las frutas y verduras sea la mejor, se darán lineamientos a los dueños de puestos de mercados para que, en base a su conocimiento y experiencia, elijan siempre los mejores productos para los envíos con Mercado. Adicionalmente, al final de cada compra, los clientes finales realizarán una pequeña encuesta de satisfacción donde evaluarán la calidad de los productos que recibieron. De tal forma, se tendrá un indicador de calidad por cada puesto evaluado.

#### 4.7.1.3 *Empaque*

A continuación, se detallarán los empaques que se utilizarán para el envío de productos. Se hará una separación entre los empaques utilizados para los productos cárnicos (pollo y carne) y las frutas y verduras.

*Pollo y Carne:* Los productos cárnicos como el pollo y la carne, van a estar envueltos en papel parafinado, que es un papel recubierto en cera biodegradable, sin ningún tipo de olor o sabor; óptimo para alimentos. Se está contemplando 2 tamaños de este papel, uno pequeño y otro grande. El pequeño tiene una dimensión de 25x35 cm y tiene un valor de 0.13 soles por unidad. El grande, pensado para cortes de carne de mayor tamaño, tiene una dimensión de 35 x 50 cm, con un costo de 0.18 soles la unidad. Se van a cerrar con unos stickers con el logo de Mercado donde el encargado del puesto va a llenar el tipo de corte, fecha y la hora en la que se empaqueta el producto, para garantizar la calidad. Estos

stickers tienen una dimensión de 5 x 8 cm, con un costo por unidad de 0.05 soles. Adicionalmente, se van a entregar dentro de bolsas de papel con el logo de Merkado. Estas bolsas tienen una dimensión de 34 x 50 x 12 cm y un valor de 0.20 céntimos la unidad.

**Tabla 5.3. Presupuesto anual de empaques para pollo y carne**

Detalle	Monto unitario	Cantidad	Monto total (En soles)
Papel parafinado 25 x 35 cm	0.13	34,803	4,524
Papel parafinado 35 x 50 cm	0.18	17,402	3,132
Stickers con el logo 5 x 8 cm	0.05	52,205	2,610
Bolsas de papel 34 x 50 x 12 cm	0.20	52,205	10,441

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.4. Envoltura de pollos y carnes con el papel y el sticker de seguridad**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.5. Bolsa de papel con el logo de Merkado**



Fuente: Elaboración propia

*Verduras y Frutas:* Se van a separar las frutas y verduras en bolsas biodegradables. Estas bolsas tendrán una dimensión de 37.5 x 20 cm y tienen un valor de 0.16 la unidad. En caso sea un pedido grande de frutas y verduras, estas bolsas de plástico se almacenarán en bolsas de papel más grandes, donde además habrá una separación entre bolsas para frutas y verduras climatéricas y no climatéricas como se detalló anteriormente. Estas bolsas de papel más grandes tendrán el logo de Mercado. Tienen una dimensión de 34 x 50 x 12 cm y un valor de 0.20 céntimos la unidad.

**Tabla 5.4. Presupuesto anual de empaques para frutas y verduras**

Detalle	Monto unitario	Cantidad	Monto (En soles)
Bolsas biodegradables 37.5 x 20 cm	0.16	52,205	8,353
Bolsas de papel 34 x 50 x 12 cm	0.20	17,402	3,480

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.6. Bolsa de plástico biodegradable con el logo de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

Estos empaques serán enviados a los dueños de los puestos de mercado como parte de un kit de bienvenida a la plataforma, y serán utilizados cuando tengan pedidos que vengan desde Mercado.

#### 4.7.1.4 Servicios

*Personalización de pedidos:* Los usuarios van a poder personalizar sus pedidos dentro de la plataforma. Dentro de las categorías de pollos van a poder elegir los siguientes tipos de corte: en trozos, en filete, con piel, y sin piel. En la categoría carnes se podrá elegir en trozos, para guiso, en filete y como carne molida. En la categoría de frutas y verduras se podrá elegir tanto por unidad como por peso, dando un valor aproximado, y también se podrá elegir para que día se quiere comer de acuerdo con el tipo de maduración.

*Recomendaciones de frutas y verduras de estación:* La aplicación puede mostrar que frutas y verduras están en temporada, recomendando aquellas que estén dentro del inicio y con una etiqueta dentro del listado de productos. De tal forma que el cliente puede elegir productos más frescos si así lo desea.

*Seguimiento en tiempo real del pedido:* La aplicación le avisará al cliente desde que el pedido ha sido aceptado, preparado por el casero y despachado. Podrá hacerle un seguimiento en línea al motorizado para ver en qué estado se encuentra y se le alertará cuando llegue a su domicilio.

*Dashboard para caseros:* Cada dueño de puesto de mercado que ingresa a la plataforma, tiene acceso a un dashboard dentro de su cuenta en la plataforma, en la que puede ver información relacionada a su crecimiento de ventas, precios promedios, stock y productos más vendidos.

#### 4.7.2 Precio

El precio se refiere a la cantidad de dinero que se cobra por un producto servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener un producto o servicio (Armstrong & Kotler, 2008).

En el presente plan, se desarrollará una estrategia de fijación de precios neutros. Este tipo de fijación de precio consiste en una decisión estratégica de no utilizar el precio para obtener cuota de mercado, al tiempo que no se permite que el precio limite la cuota. Así, se minimiza el papel del precio como herramienta de marketing a favor de otras herramientas que se consideren mejores o efectivas en términos de costes (Nagle y Holden,

2002). En ese sentido, se hará un análisis de precio basado en el costo más margen. Para el análisis de costos se debe tomar en cuenta tanto los costos fijos como variables, así como un análisis de los precios de la competencia.

#### 4.7.2.1 Costos fijos

Los costos fijos de la plataforma corresponden a aquellos que no dependen del nivel de la producción de la empresa, y por ende son los mismos todos los meses. En el presente plan, los costos fijos son los siguientes: Hosting, servidores y mantenimiento de la plataforma y la landing page que se usa para promocionar la plataforma.

**Tabla 5.5. Costos fijos de la plataforma**

Insumos	Costo
Mantenimiento de Servidores	S/ 826
Licencia de Antivirus	S/ 636
Actualizaciones y Mejoras	S/ 847
Mantenimiento de Servidores (Página web)	S/ 212
Luz, agua, teléfono e internet	S/ 350
Alquiler de oficina	S/ 2,500

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.2.2 Costos variables

Los costos variables de la plataforma son aquellos que varían de acuerdo con la producción de la empresa. Para el presente plan se está considerando como costos variables los costos de logística, los empaques y la pasarela de pagos. Se ha tomado en consideración los precios que figuran en la página web de Izipay (MC Perú) y Urbaner como plataforma logística. Así como los precios que se detallaron en los empaques en la sección de producto.

**Tabla 5.6. Costos variables por transacción**

Variable	Cantidad
Comisión de Izipay por transacción (Visa crédito y débito)	3.50%
Costo promedio por delivery	S/.7.90
Costo promedio por empaque	S/ 0.4

Fuente: Elaboración propia

De tal forma, el cálculo del precio promedio por transacción se dará de la siguiente forma. Se considera como base el ticket promedio de S/ 61, sobre eso se obtiene un comisión de 4.13 por cada venta que equivale al 6.75% del ticket. Luego, se consideran los costos del proveedor del delivery (S/ 7.9) y empaques (S/.0.4), que da un total de S/ 12.43. Considerando que la negociación con Izipay es del cobro de una comisión fija de 3.5% por cada venta realizada, esto da un total de S/. 14.75 con IGV. La comisión de Mercado no va directamente hacia la utilidad neta, sino que se van a imputar los gastos administrativos, de fuerza de ventas y gastos financieros que se verán a más detalle en el plan financiero.

**Tabla 5.7. Cálculo del precio del servicio**

<b>Comisión Izipay</b>	3.5								
<b>Ticket promedio por compra</b>	61								
<b>% de Comisión Mercado</b>	<b>Comisión Mercado</b>	<b>Costo del delivery</b>	<b>Costo del empaque</b>	<b>Costo total</b>	<b>Costo de comisión Izipay</b>	<b>Costo + Comisión</b>	<b>IGV</b>	<b>Precio final</b>	
6.75%	4.13	7.9	0.4	12.43	0.44	12.86	2.32	14.75	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.2.3 Análisis de la competencia

De acuerdo con el análisis de la competencia, el precio base de un servicio de delivery de alimentos en los principales supermercados oscila entre los S/ 7.90 a S/ 9.99 para pedidos programados con anticipación. En las aplicaciones de delivery y en algunos pedidos express estos pueden llegar a los S/ 14 o S/ 19 soles en casos más extremos. En el siguiente cuadro se ha elaborado un análisis de la competencia en el que se detallan los tipos de envío que tienen, las condiciones y los precios.



**Tabla 5.8. Tipos de envío y precios de la competencia**

Nombre	Medio	Envío programado	Envío express	Condiciones de envío	Precio de envío
Wong	Web / App	Sí. De 24 a 48 horas de anticipación.	Sí, el mismo día	Gratis por encima de S/ 90	Varía de acuerdo con la zona, a partir de S/ 9.90 a más.
Vivanda	Web	Sí, de acuerdo con la disponibilidad con unos días de anticipación	Envío express de máximo 80 minutos	Zona de despacho limitada (4 distritos)	Varía de acuerdo con la zona, a partir de S/ 9.90 a más.
Plaza Veá	Web	Sí, de acuerdo con la disponibilidad con unos días de anticipación	Si, el mismo día	Zona de despacho limitada (14 distritos) Compra mínima de S/ 20	Varía de acuerdo con la zona, a partir de S/ 7.90 a más.
Fazil (Tottus)	App	Si, entre 24 y 7 días de acuerdo con disponibilidad	No	Gratis por encima de S/ 149 con CMR	<b>(Solo programado)</b> Varía, a partir de S/ 7.90
Metro	Web	Si, de acuerdo con la disponibilidad	Si, (Abarrotes y perecibles)	Abarrotes y perecibles el mismo día hasta las 2 de la tarde	Varía de acuerdo con la zona, a partir de S/ 7.90 a más.
Rappi	App	Si, en supermercados	Si, enviando a un personal shopper	Pedido mínimo de S/ 50	Varía, a partir de S/ 7.90 por un envío regular y S/ 12.90 por un shopper. No incluye propina
PedidosYa	App	Sí, en supermercados	Sí, enviando a un personal shopper	Pedido mínimo de S/ 14.90 para el Shopper y S/ 9.9 para el envío programado	Varía, a partir de S/ 7.90 por un envío regular y S/ 12.90 por un shopper. No incluye propina
Freshmart	Web	Sí. Mismo día en algunos distritos	Si, en 2 horas máximo 15 productos	Mismo día: Se pide hasta la 1:00 p.m. y se recibe a partir de las 4:00 p.m.	De S/ 3.30 a S/ 9.90 de acuerdo con la zona.
Cornershop	App	Sí, de 60 minutos a 72 horas	Sí	Envío gratis por suscripción anual en pedidos de más de S/100	A partir de S/19 sin contar propina del shopper
GoFresh	Web	Sí. Programado	No	Delivery gratis por compras mayores a S/100	S/8.00

Fuente: Elaboración propia

De tal forma, se observa que si bien los precios promedios que se dan en el mercado están ligeramente por debajo del precio calculado de S/ 14.75, la investigación de mercado muestra que el 41% de los encuestados, está dispuesto a pagar de entre S/ 10 a S/ 14 soles por el servicio, y el 25% entre S/ 15 a 20. Por lo que aún se encuentra dentro del rango.

Como lanzamiento, se plantea un bono de bienvenida para la primera compra por un valor de S/ 15 para todas las compras mínimas de S/ 60. Este bono de bienvenida estaría limitado para las 150 primeras personas que compren en la app. Este primer bono de bienvenida estará asumido por Mercado. El monto total asumido por esta campaña es de S/ 2,250.

### 4.7.3 Plaza

En la presente sección, se delimitará la zona geográfica de reparto y se explicará el desarrollo de la aplicación móvil de Mercado.

#### 4.7.3.1 Delimitación de la zona geográfica

Según el Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016), la provincia de Lima concentra el 47,2% (1,232 puestos). De estos, 1,044 son puestos minoristas. Para delimitar la zona de cobertura, se optó por empezar las operaciones dentro de los siguientes 19 distritos: Ate, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Molina, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, San Luis, Santa Anita, Santiago de Surco y Surquillo.

Esto debido a que concentra tanto a distritos con mayor porcentaje de hogares con NSE A, B y C como Barranco, Miraflores o San Isidro por ejemplo; y por tener ciertos mercados emblemáticos, como es el caso de La Victoria, Lima, Surquillo o Santa Anita. El mapa con la zona de cobertura está delimitado de la siguiente manera:

**Figura 5.7. Mapa de la zona de cobertura del servicio de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

Dentro de estos 19 distritos se han contabilizado 407 mercados de abasto minoristas que se distribuyen de la siguiente forma:

**Tabla 5.9. Distribución de mercados por distritos seleccionados**

<b>Distrito</b>	<b>Nº de mercados</b>
Ate	69
Chorrillos	54
Lima	54
La Victoria	34
Santiago De Surco	34
Santa Anita	31
San Miguel	22
Breña	22
San Luis	15
Surquillo	14
Pueblo Libre	11
Lince	11
San Borja	9
La Molina	8
Magdalena Del Mar	8
Barranco	5
Miraflores	3
Jesús María	2
San Isidro	1
<b>Total general</b>	<b>407</b>

Fuente: Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016)

Elaboración propia

Cada uno de estos mercados varía en tamaño y características. El censo da información sobre la cantidad de puestos dentro el mercado existente, puestos ocupados, si cuenta con alumbrado eléctrico, abastecimiento de agua y alcantarillado; año de inicio, material del local, tipo de administración e información de nombre, dirección y la ubicación geográfica por coordenadas. Esto es importante, ya que nos ayudará a seleccionar mejor que mercados elegir. Además, el nombre, dirección y ubicación geográfica del local servirá para alimentar la plataforma

Para iniciar las operaciones, se ha decidido reducir el número de mercados con los que se van a trabajar, para garantizar el correcto seguimiento y apoyo a los locales. Además de delimitar la zona de cobertura y las rutas de entrega. Para esto, se tomó la decisión de

trabajar con los 3 o 4 mercados más grandes de cada distrito mencionado, además de limitar la zona de cobertura de algunos distritos más grandes. Idealmente se contará con mercados con más de 100 puestos, pero en algunos distritos se contará con mercados que tengan una cantidad menor, ya que no todos cuentan con mercados de abastos tan grandes. En el **Anexo III** se detalla la lista completa propuesta de mercados por distrito.

En base a este criterio, se eligió a los 50 mercados de abastos con los que se va a trabajar durante el primer año. Estimando que dentro de cada mercado se debe trabajar al menos con 1 de cada una de las 4 categorías que se ofrecen en la plataforma (pollo, carne, frutas y verduras), se calcula que la cantidad óptima de puestos con los que se debe trabajar por mercado son 12, siendo 3 de cada categoría. Con eso, se puede calcular que se va a trabajar con 600 puestos de mercado durante el primer año.

**Tabla 5.10. Cálculo de puestos de mercado a trabajar durante el primer año**

<b>Puestos estimados por mercado</b>	12	
<b>Distrito</b>	<b>Mercados de abasto</b>	<b>Puestos estimados</b>
ATE	3	36
BARRANCO	3	36
BREÑA	3	36
CHORRILLOS	3	36
JESÚS MARÍA	2	24
LA MOLINA	3	36
LA VICTORIA	2	24
LIMA	3	36
LINCE	3	36
MAGDALENA DEL MAR	3	36
MIRAFLORES	1	12
PUEBLO LIBRE	3	36
SAN BORJA	3	36
SAN ISIDRO	1	12
SAN LUIS	3	36
SAN MIGUEL	2	24
SANTA ANITA	2	24
SANTIAGO DE SURCO	4	48
SURQUILLO	3	36
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>600</b>

Fuente: Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016)

Elaboración: Propia

Cada zona se encuentra trazada de tal forma que el operador logístico trabajaría en el radio de la distancia de los mercados elegidos. Este operador logístico es motorizado y tendrá pedidos express, que se darán el mismo día del pedido, y pedidos programados para el día siguiente. En el siguiente cuadro se estima el costo del envío por un año, tomando como referencia los precios de Urbaner, servicio de logística. Urbaner muestra en su página web un costo por envío de S/ 7.9 como base, esto multiplicado al número de clientes proyectados al final del año 1, da el costo total del servicio logístico por el año.

**Tabla 5.11. Costo del delivery anual**

<b>Clientes potenciales</b>	<b>Precio del delivery</b>	<b>Total en delivery anual</b>
117,614	S/ 7.9	S/ 929,143

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.3.2 Estrategia de canales de distribución

La estrategia de canales de distribución tiene como objetivo principal definir los principales canales de contacto con el cliente. Para la presente estrategia se plantea el uso de los siguientes canales:

*Landing page:* Una landing page es una página web que sirve para convertir al visitante en un cliente potencial por medio de un llamado a la acción (CTA) (Sordo, 2021). Este llamado a la acción puede ser un botón, un enlace de descarga o un formulario.

En el caso del plan actual, este llamado a la acción es el enlace a la tienda de Google o Apple para descargar el app. Hay otra sección interna dentro de la landing page para los dueños de puestos de mercado, donde podrán dejar los datos de su puesto para que pasen un pre-filtro donde se verifica que estén dentro de los mercados que se están trabajando, y que vende las categorías que se ofrecen en el marketplace.

**Figura 5.8. Landing Page de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el siguiente cuadro, la landing page tendrá un costo total de S/ 2,330.51, incluyendo diseño de página web y mantenimiento de servidores.

**Tabla 5.12. Costo de Landing page Mercado**

Insumos	Costo
Diseño de Pagina web	S/ 2,119
Mantenimiento de Servidores (Página web)	S/ 212

Fuente: Elaboración propia

*Centro de atención de llamadas:* La central de llamadas estará disponible de lunes a Domingo de 6 de la mañana a 3 de la tarde, y estará habilitada para resolver dudas y consultas sobre el uso de la plataforma, e información y registro de nuevos puestos de mercado. Además, es la encargada de responder y resolver los reclamos que se presenten por el pedido.

*WhatsApp:* WhatsApp será el principal canal de dudas y consultas simples, como por ejemplo dudas sobre el funcionamiento de la plataforma. Es además el canal principal de comunicación entre los asesores y los dueños de puestos de mercado. El canal de WhatsApp está disponible en el horario de lunes a domingo de 6 de la mañana a 6 de la tarde.

*Redes sociales:* Las redes sociales también son un punto de contacto, principalmente para aquellos clientes o dueños de puestos de mercado que requieran más información, o quieran resolver alguna duda o consulta. Las redes como Facebook e Instagram, además re direccionarán a la landing page. El monitoreo de redes sociales se dará en el mismo horario de atención, de lunes a domingo de 9 a 5 de la tarde.

*Operador logístico:* El operador logístico es el encargado de llevar los productos del puesto de mercado al cliente final. Los repartidores se encargarán de recoger el producto en los diferentes puestos de mercado, dentro del mercado que el cliente ha escogido. Los repartidores recogen el producto ya empaquetado, y luego se dirigen al domicilio del cliente, donde le entregan el producto. El horario para pedidos express del mismo día es de 6 a.m. a 3 p.m., por lo que el despacho de productos se da en el horario de 8 a.m. a 5 p.m. Los pedidos hechos fuera de ese horario serán programados para el siguiente día.

#### 4.7.3.3 *Aplicación móvil*

Para llevar Mercado a los consumidores y dueños de puestos de mercado, se construirá una aplicación móvil que permite a los dueños subir sus productos y a los consumidores comprarlos para que lleguen a sus casas.

Se podrá registrar al app de mercado con un correo personal o directamente con redes sociales. Luego, la app de Mercado ubicará al cliente por medio de la geolocalización de su celular, y le mostrará los mercados de abastos más cercanos. Una vez elegido el mercado, mostrarán los puestos de mercado disponibles de las 4 categorías que se encuentran dentro de la aplicación: pollo, carne, frutas y verduras. Se podrá filtrar la búsqueda por tipo de categoría o comentarios del puesto de parte de otros usuarios.

En esta sección el app también mostrará a los puestos de mercado por nombre (si lo tienen), horario, categoría, puntuación promedio de los clientes, nombre del casero y foto del puesto con el casero. Para estas fotografías se organizará una sesión de fotos con los caseros y sus puestos. Para las fotos, el puesto debe salir limpio y ordenado, y el casero debe salir sonriendo en el puesto. Por las 600 fotos por puesto, se presupuesta un monto de S/ 1,200 para el primer año. Adicionalmente, para las fotografías de los productos se

utilizarán fotos de stock con fondos blancos. La membresía a Shutterstock, una web de banco de fotos, tiene un valor de S/ 4,752 anuales.

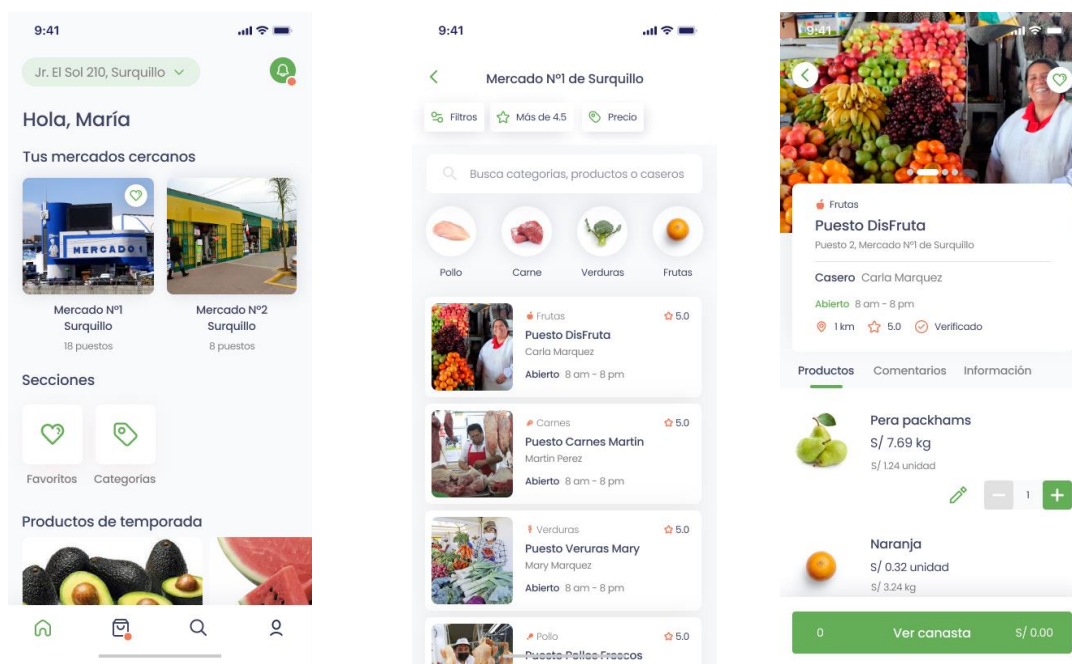
**Tabla 5.13. Presupuesto de fotografía**

Detalle	Cantidad mensual	Valor mensual (S/)	Valor anual (S/)
Toma de fotos de caseros y puestos	50	100	1,200
Membresía Shutterstock	50	396	4,752

Fuente: Elaboración propia.

Una vez elegido el puesto, se abre el detalle donde se ve una pequeña presentación del puesto, unas fotos del casero y del puesto, y el detalle de productos a elegir.

**Figura 5.9. Screenshots del app para clientes finales**



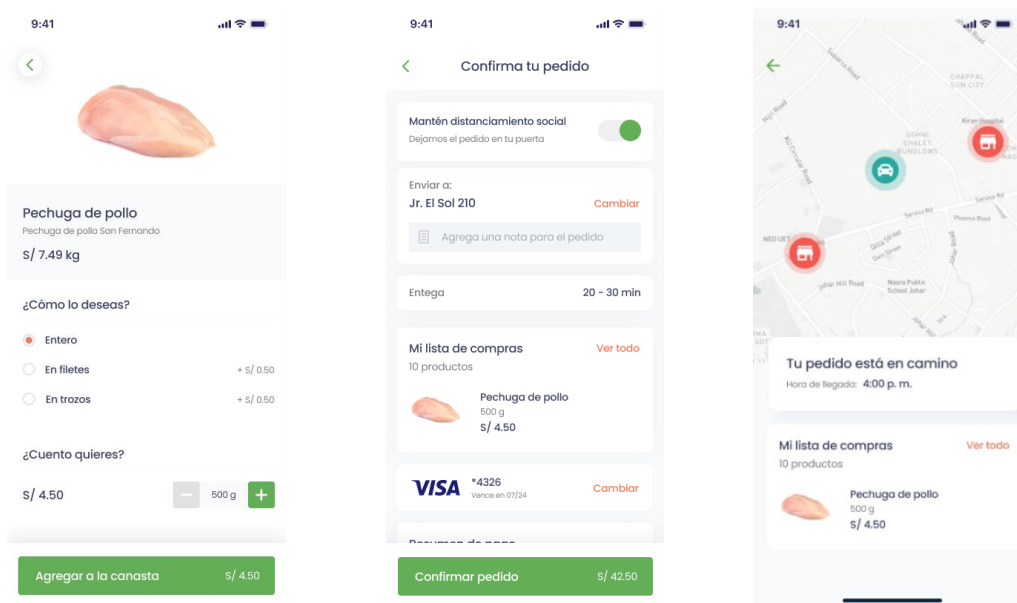
Fuente: Elaboración propia

Al elegir un producto se ingresa a la página del detalle de producto, donde se puede optar por la personalización de este. En caso de pollos, estos pueden ser cortados en trozos, filetes o enteros. En el caso de carnes estos pueden ser en trozos, filetes o en carne molida. En el caso de frutas y verduras se puede elegir el tipo de maduración y puede ser seleccionado por unidad o por peso.



Una vez seleccionado el producto, este pasa a la confirmación de compra, donde se selecciona el medio de pago, que puede ser tarjeta de débito, crédito, Yape o Plin; y confirma el pedido. El pedido luego es confirmado por el puesto de mercado. Todas las etapas del pedido se muestran en la app. Desde la confirmación, el despacho, y finalmente la recepción del pedido.

**Figura 5.10. Screenshots del app para clientes finales**



Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se le enviará al cliente una encuesta para que la realice, calificando su experiencia con Mercado. Para futuras compras puede guardar también sus mercados o puestos favoritos o calificar puestos en base a su experiencia. Todas las funcionalidades antes mencionadas se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5.14. Listado de funcionalidades app Mercado – Cliente final**

<b>Funcionalidad</b>	<b>Descripción</b>
Social login	Login con Facebook o Google.
Creación de cuenta	Creación de cuenta con redes sociales o con correo personal.
Recuperación de contraseña	Recuperación de contraseña con celular, correo o SMS.
Geolocalización	Búsqueda por geolocalización para identificar los mercados más cercanos.
Puestos favoritos	Guardado de puestos favoritos para compras recurrentes.
Búsqueda de productos	Búsqueda por filtros de calificación, categorías, productos o nombre del puesto y casero.
Detalle de puesto	Nombre y foto del puesto y del casero/a, horario de atención, calificaciones, y productos para comprar. Estos detallados por precio al peso y equivalencia por unidad.
Detalle de producto	Nombre, foto y detalle del producto. Información del precio en peso y por unidad. Opción de personalización de pedido de acuerdo con el producto.
Confirmación de pedido	Confirmación del pedido por parte del dueño del puesto de mercado.
Agregar medio de pago	Agregar medio de pago como tarjetas de crédito, débito, Yape o Plin.
Seguimiento de motorizado	Seguimiento del motorizado por medio de la activación de su GPS.
Alerta de llegada del pedido	Notificación de la llegada del pedido al domicilio del cliente.
Calificación del servicio	Encuesta para el dueño del puesto de mercado por la calidad y exactitud del producto y otra para evaluar al servicio de delivery.
Chat de soporte	Chat de soporte para quejas, reclamos, devoluciones y dudas.
Actualización de datos personales	Pantalla de actualización de datos personales como teléfono, correo, nombres y apellidos.
Comentarios al puestero	Agrega comentarios y estrellas al dueño del puesto de mercado por el servicio que recibiste.

Fuente: Elaboración propia

Adicional a las funcionalidades ya mencionadas, el app para dueños de puestos de mercado, cuenta con 6 funcionalidades adicionales: la configuración del puesto, la recepción de pedidos, la confirmación del pedido, agregar cuenta bancaria, la alerta del pedido y el dashboard de ventas.

La configuración del puesto consiste en ingresar personales del puesto de mercado como nombre, mercado al que pertenece, horarios de atención, nombre del casero y categoría. Estos son los datos del puesto que figuran en el app del cliente final.

Adicionalmente, la funcionalidad subida de productos permite al dueño de puesto de mercado, subir sus productos a la plataforma y configurar precio, foto, descripción y stock

La recepción de pedidos es se encuentra en el inicio, donde el dueño del puesto puede ver sus pedidos activos, pendientes y completados del día. La información mostrada en esta funcionalidad incluye nombre del cliente, cantidad de productos, precio del pedido, medio de pago empleado y estado del pedido. Cuando un nuevo pedido ingresa a la plataforma, se le notifica al dueño del puesto con una alerta por SMS o notificación de la app, e ingresaría a esta sección a confirmar su pedido.

**Figura 5.11. Imágenes del app para dueño del puesto de mercado**



Fuente: Elaboración propia

El dueño del puesto también puede agregar la cuenta bancaria donde desea que se le deposite lo que le corresponde por sus ventas, desde la configuración de medios de pago dentro del app.

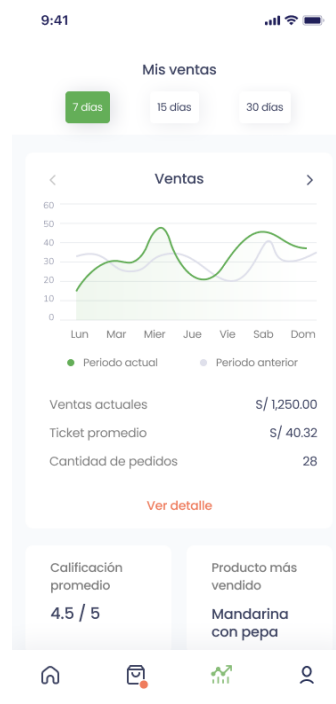
Por su parte el dashboard de ventas, es una sección dentro del app que permite conocer los siguientes indicadores:

- Volumen de ventas
- Ticket promedio

- Cantidad de unidades vendidas
- Variación de precio de productos
- Stock
- Productos más vendidos
- Calificaciones y comentarios de los clientes

Estos indicadores se podrán filtrar por día, semana y mes, y permitirá que los dueños de puestos puedan ver cómo evolucionan sus ventas.

**Figura 5.12. Dashboard para dueños de puesto de mercado**



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se tiene un resumen de las funcionalidades del app para el puesto de mercado.

**Tabla 5.15. Listado de funcionalidades app Mercado – Puesto de mercado**

<b>Funcionalidad</b>	<b>Descripción</b>
Social login	Login con Facebook o Google.
Creación de cuenta	Creación de cuenta con redes sociales o con correo personal.
Recuperación de contraseña	Recuperación de contraseña con celular, correo o SMS.
Geolocalización	Búsqueda por geolocalización para identificar los mercados más cercanos.
Configuración de puesto	Datos personales del puesto de mercado como nombre, mercado al que pertenece, horarios de atención, nombre del casero y categoría.
Subir productos	Sección donde el dueño del puesto sube sus productos. Requiere foto, nombre del producto, precio y descripción (opcional).
Pedidos	Lista de pedidos activos con datos como nombre, cantidad de productos, precio, medio de pago y estado del pedido.
Confirmación de pedido	Confirmación del pedido
Agregar cuenta bancaria	Agregar cuenta bancaria para depósitos
Alerta de pedido	Notificación de nuevo pedido
Dashboard de ventas	Dashboard con diversos indicadores de ventas y satisfacción para el crecimiento del negocio
Chat de soporte	Chat de soporte para quejas, reclamos, devoluciones y dudas.

Fuente: Elaboración propia

Según Dextell, proveedor de desarrollo de aplicaciones móviles, el costo del desarrollo de una aplicación de estas características es de S/ 82,627.12. Según la página de soporte de Google, la publicación del app dentro del Play Store tiene un valor de S/ 102.57 por única vez. Por otro lado, en la página de soporte de Apple figura que el precio por la cuenta de desarrollador, que permite subir aplicaciones ilimitadas, cuesta S/ 406.19 cada año. Todo esto da un total de S/ 89,087.88 como se muestra en la tabla 5.33.

**Tabla 5.16. Presupuesto de construcción de aplicación Mercado**

<b>Insumos</b>	<b>Costo</b>
Publicación en Play Store	S/ 103
Publicación en Apple Store	S/ 406
Desarrollo de APP	S/ 82,627
Fotografías del sitio	S/ 5,952

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.4 Promoción

La mezcla de promoción de una empresa es una combinación de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos (Armstrong & Kotler, 2008). La presente sección estará destinada a desarrollar los elementos de promoción del plan de negocio de Mercado, para lo cual emplearán herramientas de publicidad, promoción de ventas y marketing directo.

##### 4.7.4.1 Objetivos

Los objetivos de la estrategia de promoción son:

- Dar a conocer los atributos de la marca Mercado y posicionarla como una de las 5 plataformas principales de venta y envío de alimentos al final del primer año.
- Lograr 16,250 visitas mensuales a la web de Mercado.

##### 4.7.4.2 Insight

En base a la investigación de mercado, se ha planteado el siguiente insight para las estrategias de promoción:

- *Insight:* Los alimentos del mercado son más frescos y baratos que en el supermercado, pero ir a comprarlos es muy poco conveniente.

En base a ese insight también se planteó el beneficio del servicio para el cliente y el reason why, que es el motivo por el cual el beneficio planteado se vuelve tangible para los clientes.

- *Beneficio:* “Compra en el mercado desde tu casa, con la misma calidad y frescura de los mercados, cumpliendo todos los protocolos de bioseguridad.”
- *Reason Why:* “En la plataforma puedes dejar tu pedido y nosotros te lo enviamos a tu casa. Solo ingresas y de acuerdo con tu geolocalización, podrás

elegir el mercado más cercano a ti. Puedes personalizar de qué forma quieres tu pedido, y el casero lo hará tal como en el mercado.”

#### 4.7.4.3 Estrategias de promoción

Para desarrollar las estrategias de promoción, se ha utilizado un embudo de conversión, que es una metodología que permite definir los pasos y objetivos que debe tomar el cliente para cumplir una meta (Galiana, 2021). En este caso, todos los pasos desde que el cliente es consciente del producto o servicio hasta que lo adquiere. Al igual que en un embudo, las primeras etapas tienen a una base de personas más amplia, mientras que a medida que pasan de etapa van disminuyendo. Las 4 etapas de este embudo de conversión son las de Descubrimiento, Consideración, Conversión y Retención.

**Figura 5.13. Embudo de conversión**



Fuente: E Consultoría. ¿Qué relación tiene el contenido y el embudo de marketing? (2017) Recuperado de: <https://es.econsultoria.net/blog/el-contenido-y-el-embudo-de-marketing/>

### **Descubrimiento**

La primera etapa del embudo es la de descubrimiento. Esta es la etapa donde se da el primer contacto de las personas con la marca. El objetivo principal de esta etapa es adquirir clientes de forma indirecta, aportando conocimiento de la marca (Cleary, 2017). Para la etapa de descubrimiento, se proponen 3 acciones:

- *Desarrollo de landing page informativo:* Este describirá la propuesta de valor de Mercado, y links de descarga del app.

- *Armado de fan page de Mercado en Facebook e Instagram:* Estos tendrán publicaciones que describan la propuesta de valor con el objetivo de darse a conocer entre los potenciales clientes.
- *Posicionamiento en buscadores y tiendas de aplicaciones:* Para buscadores se debe construir posicionamiento orgánico (SEO). SEO son siglas en inglés para optimización para motores de búsqueda, que son un conjunto de estrategias y técnicas para que una web aparezca en los primeros lugares en buscadores de internet como Google, Yahoo, o YouTube (Mousinho, 2020).

Parte de esa estrategia es identificar cuáles son las palabras clave, es decir, los términos que los usuarios escriben en los buscadores para encontrar contenidos similares a la página. Una vez identificados esos contenidos, se comenzarán a emplear dentro de la redacción del landing page.

Asimismo, se debe emplear la misma estrategia de uso de palabras claves, pero para la descripción de la app en App Store y Play Store. A esto se le llama App Store Optimization, y a diferencia del SEO que se da en motores de búsqueda, este se da dentro de los buscadores de las tiendas de aplicaciones para que aparezcan en los primeros lugares de estos al momento de búsqueda.

### **Consideración**

La segunda etapa del embudo es la de consideración. Ya que en la etapa anterior se dio a conocer a la marca, en esta etapa se busca que se le considere como una alternativa de compra potencial. Por ende, se tiene un objetivo de tráfico, es decir, que llegue la mayor cantidad de personas posibles a la página web desde las redes sociales, buscadores como Google, o en la tienda de Apple o Google. Para esta etapa se proponen 2 acciones:

*Campaña de tráfico en Facebook e Instagram:* Esta campaña tiene como objetivo generar tráfico hacia la landing page, que luego generará mayor cantidad de descargas y registros exitosos del app. Para atraer a los clientes hacia la landing, se empezará publicando videos y piezas gráficas que expliquen la propuesta de valor de Mercado, con un llamado a la acción a visitar la página y descargar el app.



Adicionalmente, se tiene contemplado una promoción de lanzamiento donde las 150 personas que hagan una compra por el app, tendrán S/ 15 de descuento en compras mayores a S/ 60. Para promocionar esta campaña, se tiene pensado agregar una inversión en pauta publicitaria de S/ 3,000 por mes. Este monto se mantendrá para las campañas de los meses siguientes. Estas publicaciones estarán segmentadas por rango de edad, intereses y radios geográficos (distritos). Este objetivo fue elegido porque es el de menor costo en redes sociales.

En la siguiente tabla se muestra el detalle del presupuesto y tanto de la campaña como de las publicaciones que se hacen en la fan page. La primera campaña se lanzará como un dark post. Mercado negro, revista especialista en marketing, publicidad y medios, lo describe como una publicación en la que se invierte pauta publicitaria y tendrán un alcance amplio, pero no se verán en el muro del fan page de la empresa. Las otras 3 publicaciones, por el contrario, si se harán en el muro de la empresa.

El dark post tiene un objetivo de llevar personas a la web, por ello se le ha hecho una inversión de S/ 3,000. La forma de compra que se ha optado para estrategia es de costo por clic (CPC), es decir, solo se paga a Facebook o Instagram cuando se consigue un clic a la landing page. Otra métrica para tomar en consideración es el costo por cada mil impresiones (CPM). Una impresión se refiere a las veces que un usuario ve la publicación.

Se van a correr 3 anuncios durante esta campaña que estará activa todo el mes. Según un estudio de Facebook Ads, el CPC promedio para objetivos de tráfico es de S/ 0.2, y el CPM es De S/ 4.80 para el mismo objetivo. Con esta información y el total de inversión de la campaña, se puede concluir que se llegará a 15,000 clics (visitas a la web) y a 625,000 impresiones.

**Tabla 5.17. Detalle de presupuesto de pauta publicitaria en redes sociales mensual**

Campañas Dark Post	Objetivo	Inversión	Tipo de compra	Número de anuncios	Costo por clic	Clics	CPM	Impresiones
Visitas a la landing	Tráfico	S/3,000.00	CPC	3	S/ 0.20	15,000	S/ 4.80	625,000

Publicaciones muro x 7 días								
Visita 1	Tráfico	S/ 100.00	CPC	1	S/ 0.20	500	S/ 4.80	20,833
Visita 2	Tráfico	S/ 100.00	CPC	1	S/ 0.20	500	S/ 4.40	22,727
Visita 3	Tráfico	S/ 100.00	CPC	1	S/ 0.20	500	S/ 4.80	20,833

<b>Total inversión</b>		S/3,300.00
------------------------	--	------------

<b>Totales</b>	<b>16,250</b>
----------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta información de Google Ads, la tasa de conversión promedio por una página de Retail es de 4.23%. Por lo tanto, aplicado a este alcance, se convertirá a 688 usuarios.

Esta misma inversión publicitaria se repetirá todos los meses con diferentes objetivos, por lo que el presupuesto de pauta publicitaria sería de S/ 39,000 anuales.

**Tabla 5.18. Presupuesto de pauta publicitaria en Facebook e Instagram**

Tipo de publicación	Cantidad de publicaciones mensuales	Monto mensual (S/)	Monto anual (S/)
Dark post	3	S/ 3,000	S/ 36,000
Publicaciones en muro	3	S/ 300	S/ 3,600

Fuente: Elaboración propia

*Activaciones en el punto de venta:* Adicionalmente, se establecerán alianzas con los mercados para facilitar activaciones en el punto de venta (mercados) con jalavistas que incluyen un código QR, que es un código de barras que puede almacenar información, en este caso una URL web. Esta URL dirigirá al link de la tienda de Apple o Google para descarga directa del app para potenciales clientes que se encuentran en la zona. Estos

jalavistas tienen una dimensión de 9x9 cm y un valor unitario de S/ 0.50. Se colocará uno en cada uno de los 600 mercados, y se cambiarán 3 veces al año, lo que da un valor de S/ 900.

### **Conversión**

La etapa de conversión es aquella en la que el usuario se convierte en cliente. En esta etapa se mantendrán las campañas de tráfico, y se aplicará una estrategia de remarketing. Inboundcycle, agencia consultora de inbound marketing, define el remarketing como un sistema que permite crear anuncios personalizables para los usuarios que previamente visitaron una página web o interactuaron con una publicidad.

Para esto, en esta segunda etapa, se utilizará 1 de los 3 anuncios detallados en la etapa anterior con fines de remarketing, empleando el mismo presupuesto. Esto es conveniente ya que se tiene más certeza que los usuarios tuvieron interés en el contenido. Adicionalmente, se optimizará la landing page y la aplicación móvil para mejorar su facilidad de uso y garantizar eliminar cualquier tipo de fricciones que pueda darse.

### **Retención**

Finalmente, para la etapa de retención se creará un programa de fidelización que premie la frecuencia de los clientes con descuentos a partir del segundo semestre, así como mensajes proactivos de la app para que den recomendaciones de frutas y verduras de estación, cortes de carne, almacenamiento de alimentos e información de interés. Por parte de los dueños de puestos de mercados, el marketplace les permitirá tener información de las ventas que se den por medio del marketplace.

En Facebook e Instagram se invertirá en publicitar contenido de mantenimiento tanto no pagado como pagado para fidelizar clientes y captar clientes nuevos. En la siguiente tabla se muestra un resumen de las estrategias de promoción cada fase del embudo de conversión.

**Tabla 5.19. Estrategias de promoción por fases**

Fases	Estrategia
Descubrimiento	Creación de landing page Creación de fan page Posicionamiento en buscadores (SEO) y tiendas de aplicaciones (ASO)
Consideración	Campaña de tráfico en Facebook e Instagram Colocación de Jalavistas con QR hacia las tiendas de aplicaciones de Google y Apple
Conversión	Mantenimiento de campañas de tráfico Optimización de la landing page Remarketing.
Retención	Programa de fidelización para clientes finales Contenido de mantenimiento de redes sociales

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran la inversión total por concepto de promoción el primer año de Mercado, que llega a un total de S/ 49,589.

**Tabla 5.20. Inversión en promoción- Año 1**

Ítem	Total anual (Soles)
Merchandising (jalavistas)	S/ 900
Empaques	S/ 32,541
Pauta publicitaria	S/ 39,600
Campaña de lanzamiento	S/ 2,250
Fotografías de stock	S/ 4,752

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.5 Procesos**

El desarrollo de los procesos del presente plan será dividido en 2. Los procesos que soportan el diseño del servicio al cliente final, y aquellos procesos para el diseño de servicio para los dueños de puesto de mercado.

#### 4.7.5.1 *Diseño de servicio al cliente final*

El diseño del servicio está definido en base a los objetivos del negocio detallados en el capítulo de estrategia y la investigación de mercado, de tal forma que tomen en cuenta las necesidades de los clientes y sus hábitos de consumo. La propuesta consiste en un marketplace que conecta a mercados de abastos con clientes, para que estos puedan comprar desde la comodidad de su hogar. Esto se divide en 4 etapas:

- *Descubrimiento:* Comprende los pasos desde que el cliente encuentra por primera vez la app y decide descargarla.
- *Compra:* Es la etapa desde que se registra dejando sus datos personales, elige sus productos y realiza su primera compra.
- *Confirmación, preparación y envío del pedido:* Es la etapa en la que el cliente hace seguimiento de su pedido hasta que le alertan que su pedido ha llegado. En simultáneo, el puesto de mercado prepara el pedido del cliente, lo empaqueta y lo envía con el repartidor.
- *Recepción del pedido:* Esta etapa comprende la recepción del pedido, el desempacado de los productos y la evaluación del servicio.

A continuación, se detallarán los procesos claves de cada etapa del service blueprint. El service blueprint es una herramienta que mapea tanto el viaje del usuario y sus diferentes puntos de interacción con el servicio, como los procesos que lo soportan. En **Anexo IV** se adjunta el service blueprint donde se detallan las etapas del servicio de compra por el marketplace.

#### **Descubrimiento**

La primera etapa, la de descubrimiento, comprende el momento desde que el usuario conoce la marca, ingresa a la landing page y descarga la app. De cara a los procesos, como se puede observar en el service blueprint, durante esta etapa es vital que el llamado a la acción este correctamente visible en la landing page, y que el cliente pueda descargarse e instalar correctamente el app. Fallar en esa instancia implica perder al cliente, por lo que se tendrá siempre el número visible del call center para que los teleoperadores puedan resolver sus problemas.

**Tabla 5.21. Procesos claves de la etapa de Descubrimiento**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Descarga de app	Falla en la descarga de la aplicación por falta de visibilidad.	Bajo	Monitorear constantemente con analytics que la tasa de conversión de la web es óptima.
Instalación del app	Falla en la instalación del app por tipo de dispositivo.	Medio	Tener visible en la web el número del call center para que un teleoperador pueda apoyarlos en caso de un problema con la instalación.

Fuente: Elaboración propia

### **Compra**

La segunda etapa es la de compra. En esta etapa la persona ya se ha descargado el app, por lo que ahora se registra con sus datos personales y realiza su primera compra.

Los datos que se le piden a la persona en esta etapa son correo electrónico, nombre, apellido y teléfono. Puede también crear una cuenta con su cuenta de Facebook o Google. Luego de registrar sus datos debe crear una contraseña. Aquí es de suma importancia que no haya problemas al momento del registro por temas de errores en la plataforma, ya que aún no es un cliente y no se desea perderlo en esta instancia. Para ello, se revisarán las plataformas tecnológicas constantemente con el fin de disminuir los errores, además de habilitar el call center para dar apoyo al cliente en estos casos.

Una vez finalizado el registro con éxito, se prende la función de geolocalización para que el usuario pueda ubicarse y con ello, mostrarle los mercados que se encuentran cerca de su ubicación. En caso el usuario no dé permisos de geolocalización, podrá ingresar manualmente su dirección. Una vez ya este configurada, puede ahora elegir el mercado más cercano, elegir un puesto, seleccionar productos y realizar su compra. Al momento de realizar la compra podrá seleccionar si desea un pedido express del mismo día o uno programado.

En esta etapa es importante que carguen correctamente los productos del catálogo con el stock que corresponde. La actualización del stock la realizan los dueños de puestos de mercado desde su plataforma. En caso el stock no este correctamente actualizado, se le notificará al cliente antes de la confirmación del pedido. Una vez que el usuario llega al

carrito de compra, se pedirán los datos de la tarjeta u otro medio de pago. Es crítico en esta instancia que los datos de la tarjeta puedan ser guardados con éxito para poder concretar la venta y no impactar negativamente en la satisfacción del cliente.

**Tabla 5.22. Procesos claves de la etapa de Compra**

<b>Proceso clave</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acciones</b>
Registro en app	Falla en el registro del app por error de la aplicación	Medio	Monitorear constantemente con Analytics que la tasa de conversión de la web es óptima.
Activación de geolocalización	Usuario no activa permisos de geolocalización y/o la geolocalización del celular no funciona adecuadamente	Medio	Tener visible en la web el número del call center para que un teleoperador pueda apoyarlos en caso de un problema con la instalación.
Actualización del stock	El stock no está correctamente actualizado	Medio - Alto	Antes de la confirmación del producto el dueño del puesto notificará al cliente sobre el stock.
Guardado correcto del medio de pago	El medio de pago no fue guardado correctamente por un error de la plataforma o del proveedor	Medio - Alto	Tener visible el número o WhatsApp de los teleoperadores para que puedan dar soporte al cliente, o hacer un reclamo al proveedor de la pasarela de pago.

Fuente: Elaboración propia

### **Confirmación, preparación y envío del pedido**

Aquí el pedido pasa por 3 sub etapas: Confirmación, preparación y envío. Cada una figura se va actualizando dentro del app para que el cliente tenga visibilidad del estado. En la primera, el pedido llega a la plataforma del dueño del puesto, quien, de acuerdo con el stock, le confirma el pedido. En caso algo falte, se le comunicará al cliente y saldrá del carrito de compras.

Una vez confirmado, pasa a preparación. Dentro del app, al cliente se le notifica que su pedido está siendo preparado y empaquetado por el dueño del puesto. El empaquetado debe hacerse con los empaques de la marca, enviados previamente a los dueños de los puestos.

Durante el envío, el dueño del puesto espera al repartidor en su puesto. Una vez que confirma su identidad, entrega el pedido. El repartidor pasa por los puestos donde tenía los pedidos programados, y se dirige a la dirección del cliente. Es posible que el pedido se demore un poco más de lo esperado, por lo que, en lugar de poner una hora exacta de

llegada, se pondrá un rango de tiempo. Además, estarán a disposición los canales de contacto del call center para cualquier duda con la ubicación del repartidor.

**Tabla 5.23. Procesos claves de la etapa de preparación, envío y seguimiento**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Falta de stock	No hay stock del producto seleccionado	Medio	Antes de la confirmación del producto el dueño del puesto notificará al cliente de. La falta de stock y se eliminará del carrito de compras.
Uso del empaquetado de la marca	Dueño del puesto no usa los empaques de la marca	Medio	Enviar el stock suficiente para cada puesto e instruir sobre la importancia del uso de los empaques.
Visualización del estado del pedido	No se ha actualizado correctamente el estado del pedido	Bajo	Tener visible el número del call center o el WhatsApp para que un tele operador pueda responder por el estado del pedido
Retraso en el pedido	El motorizado se está demorando más de lo debido	Medio	El motorizado puede establecer comunicación para informar del retraso. Tener visible el número o WhatsApp de un teleoperador para dar información del estado del motorizado.

Fuente: Elaboración propia

### **Recepción del pedido**

Una vez que el motorizado llega a la ubicación del cliente, el app le notifica al cliente de su llegada. Este recibe el pedido y comienza a desempacar sus productos. En esta instancia, en caso el producto haya llegado en mal estado o en cantidades incorrectas, tiene la opción a hacer un reclamo desde el call center vía WhatsApp. Obteniendo una respuesta del reclamo en 30 minutos. Luego se le vuelve a enviar el pedido correcto.

**Tabla 5.24. Procesos claves de la etapa de Recepción del pedido**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Recepción de productos	Recepción de productos en mal estado o pedido equivocado	Medio	Respuesta del reclamo del cliente resuelta en 30 minutos, y en caso proceda, envío del producto correcto nuevamente a su domicilio

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al cliente le llegará una evaluación del servicio. Aquí puede calificar al servicio de motorizado, al puesto al que compró y su experiencia general con el servicio



en una escala de estrellas del 1 al 5. Todos los servicios deben estar siempre por encima del 4.2 para asegurar la satisfacción del cliente.

Cada 3 meses, además, se activará una medición de NPS dentro del app. El NPS, siglas para Net Promoter Score, es un indicador de la lealtad del cliente, mediante su probabilidad de recomendación (Reichheld, 2003). Este se mide del 0 al 10 y de acuerdo con la respuesta se tienen 3 tipos de clientes: los promotores, con un puntaje del 9 o 10; los pasivos, que responden con 7 u 8; y los detractores, que responden del 0 al 6. El puntaje finalmente se calcula restando el porcentaje de promotores y detractores. Según un estudio de CustomerGauge, plataforma de gestión de satisfacción de clientes, en el 2018; el NPS promedio del sector Retail fue de 54. Por ello, se tomará este puntaje como referencia para el NPS de Mercado.

**Tabla 5.25. Métricas de satisfacción**

<b>Detalle</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Puntaje esperado</b>
Satisfacción general del usuario	Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho te sientes con el servicio brindado por la plataforma Mercado?	Cada 15 días	4.2
Satisfacción – Servicio de delivery	Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho te sientes con el servicio de envío de productos?	Al final de cada pedido entregado	4.2
Satisfacción – Puesto de mercado	Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho te sientes con el puesto de mercado solicitado?	Al final de cada pedido entregado	4.2
NPS	Del 0 al 10. ¿Qué tan probable es que recomiendes Mercado a un amigo o familiar?	Cada mes	54

Fuente: Elaboración propia

Para lograr que el cliente se encuentre satisfecho con la atención, se plantearán Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS). Este es un contrato que establece las responsabilidades y obligaciones entre una empresa y su cliente, es decir, las expectativas que deberían cumplirse sobre la calidad del servicio prestado (Hammond, 2021). En ese sentido, se tendrán los siguientes ANS en los canales de atención establecidos.

**Tabla 5.26. Acuerdos de Nivel de Servicio de Mercado por canal**

Servicio	Canal	Tiempo de respuesta	Tiempo de resolución	Cumplimiento
Consultas simples	Central telefónica	2 minutos	5 minutos	95%
Consultas complejas	Central telefónica	2 minutos	30 minutos	92%
Reclamos	Central telefónica	2 minutos	30 minutos	90%
Consultas simples	WhatsApp	1 minuto	5 minutos	95%
Consultas simples	Redes sociales	1 minuto	5 minutos	95%
Envío del producto una vez despachado (Pedidos Express)	Operador logístico	15 minutos	1 hora	90%
Envío del producto una vez despachado (Pedidos Programados)	Operador logístico	15 minutos	24 horas	90%

Fuente: Elaboración propia

El tono de comunicación de los teleoperadores debe ser en todo momento amigable. El personal debe estar siempre atento a que las dudas están disipadas y deben preguntar o re preguntar si es necesario.

#### 4.7.5.2 *Diseño de servicio al dueño de puesto de mercado*

Adicionalmente al proceso anterior, también hay procesos para los dueños de puestos de mercados. Este proceso consiste en 4 etapas: Captación, Evaluación, Registro, Venta y Post Venta. El detalle de cada uno se muestra a continuación. En **Anexo V** se adjunta el service blueprint donde se detallan las etapas del registro y subida de productos por el marketplace.

#### **Captación**

Esta etapa involucra como el dueño de puesto de mercado se entera del producto, ya sea a través del asesor de ventas, o por medio de la publicidad de la plataforma, y deja sus datos personales en la landing page para pasar a evaluación.

La landing page de Mercado, tiene una sección interna donde los dueños de los puestos interesados pueden dejar sus datos personales para pasar a una evaluación. Estos datos son: Nombre, apellido, correo, teléfono, nombre del mercado, distrito del mercado, y categoría que vende. Esto para saber si se encuentra dentro de alguno de los mercados

con los que Mercado ya estaría trabajando y si vende una de las 4 categorías de Mercado. Además, deja información de contacto para informarle del proceso.

En esta etapa es clave que la información de registro este visible dentro de la página, y el asesor de ventas acompañe en la medida de lo posible al dueño del puesto de mercado.

**Tabla 5.27. Procesos claves de la etapa de captación**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Registro de datos en la web	Dudas sobre el proceso	Bajo	Un asesor de ventas se encargará de resolver sus dudas y hacerle seguimiento a su solicitud.

Fuente: Elaboración propia

### **Evaluación**

Esta etapa comprende la evaluación del dueño de puesto de mercado. Una vez que el pre filtro anterior procede, el asesor se comunica con el dueño del puesto y le pide un par de datos adicionales: si cuenta con RUC, si es propietario de puesto o si se alquila, algunas fotos del puesto. Luego de la evaluación se recibe una respuesta positiva o negativa. De ingresar pasará a la etapa de registro. En esta etapa es importante tener todos los datos del cliente a la mano, lo cual es responsabilidad del asesor de ventas.

**Tabla 5.28. Procesos claves de la etapa de captación**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Evaluación de puesto	Información incompleta	Bajo	Un asesor de ventas se encargará solicitar toda la información necesaria al dueño del puesto.

Fuente: Elaboración propia

### **Registro**

En esta etapa se le da la bienvenida al dueño del puesto. El equipo de Mercado le hace envío de un kit de bienvenida que incluye los empaques como bolsas de papel, bolsas de plástico, papel parafinado y stickers para ser usados en los pedidos que tengan con Mercado.

Luego debe ingresar sus datos personales para crear su cuenta de usuario en el marketplace. Para crearse una cuenta necesita nombre, apellido, teléfono y correo, o puede

hacerlo con sus redes sociales. De ahí, debe configurar los datos del puesto de mercado como nombre del puesto, mercado al que pertenece, categoría que vende y horario de atención.

Una vez configurado el puesto, puede comenzar a subir los productos y poner los precios por cada uno. Las fotografías a utilizar serán fotos de stock que estarán cargadas previamente en la plataforma. En esta etapa, el equipo de Mercado agendará sesiones de fotos mensuales para los nuevos ingresos, para tomar fotos de los puestos y los caseros que se subirán en la plataforma. Esto es importante que los clientes vean los rostros de los caseros para generar una mayor empatía con ellos. Finalmente, deben agregar la cuenta bancaria donde desea que se le deposite.

**Tabla 5.29. Procesos claves de la etapa de registro**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Entrega de kit de bienvenida	No llega el kit de bienvenida	Bajo	El asesor de ventas estará al pendiente de que los dueños de los puestos reciban los empaques y en constante comunicación para saber si no le ha llegado.
Registro de cuenta	Error en el registro de cuenta por falla de la plataforma	Medio	Tanto el asesor de ventas como el teleoperador pueden asesorar al dueño del puesto para asesorarlo paso a paso al momento del registro.
Subida de productos a la plataforma	Error en la subida de productos	Bajo	La plataforma notificará al usuario en caso de un error en la subida para que pueda intentarlo nuevamente. En caso el error persista, puede contactarse el tele operador quien lo ayudará con el proceso.
Toma de fotos	Falta de asistencia a la toma de fotos	Bajo	En caso el dueño del puesto falte a una sesión de fotos, se agendará a la del siguiente mes.
Agregar cuenta bancaria	Error en la configuración de la cuenta	Bajo	La plataforma notificará al usuario en caso de un error en esta etapa para que pueda intentarlo nuevamente. En caso el error persista, puede contactarse el tele operador quien lo ayudará con el proceso.

Fuente: Elaboración propia

## Venta

En esta etapa el puesto de mercado ya está activo y el dueño del puesto es responsable de actualizar el stock de sus productos. Además, ya puede aceptar o rechazar pedidos. Al momento de tener un pedido por confirmar, la plataforma le envía un SMS y una notificación push al celular, de tal forma que sabe que tiene un pedido para revisar. El dueño puede rechazar un pedido en caso tenga alguna falta de stock o problema de capacidad. De ocurrir se le debe notificar al cliente inmediatamente

Al momento de preparar el pedido para enviar, debe utilizar el empaque se le envió en el kit de bienvenida. Luego, la plataforma le notificará cuando el repartidor vaya por el pedido. El dueño del puesto podrá identificar al repartidor por nombre, ya que esta información le aparece en la plataforma. En esta etapa, tanto el repartidor como el dueño del puesto revisan que el pedido sea el correcto. Una vez enviado, al dueño del puesto le llegará una notificación una vez que el repartidor haya completado el pedido.

Cuando se completa el envío del pedido, el dueño del puesto de mercado ya puede comenzar a recibir los pagos de sus pedidos.

**Tabla 5.30. Procesos claves de la etapa de registro**

<b>Proceso clave</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acciones</b>
Actualización del stock	No actualizó el stock correctamente	Medio	El asesor de ventas estará al pendiente de que los dueños de los puestos reciban los empaques y en constante comunicación para saber si no le ha llegado.
Notificación de pedido	Notificación no le llega al puesto de mercado	Bajo	Tanto el asesor de ventas como el teleoperador pueden asesorar al dueño del puesto para asesorarlo paso a paso al momento del registro.
Confirmación de pedido	Puesto de mercado rechaza el pedido	Medio	La plataforma notificará al usuario en caso de un error en la subida para que pueda intentarlo nuevamente. En caso el error persista, puede contactarse el tele operador quien lo ayudará con el proceso.
Recepción del pago	Error en el pago	Bajo	Contacto con el teleoperador para resolver el problema, ya sea con el soporte técnico de la plataforma o con el banco.

Fuente: Elaboración propia

### **Post Venta**

En esta etapa el dueño del puesto puede revisar su información de ventas. Aquí le muestra su stock, precio promedio de productos, productos más vendidos, evolución de sus ventas por día, semana y mes; y satisfacción y comentarios de su puesto por parte de los clientes. Con ello, podrán llevar un mejor registro de las ventas y el crecimiento de su negocio.

**Tabla 5.31. Procesos claves de la etapa de registro**

Proceso clave	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones
Revisión de información de ventas	No se cargaron los datos correctamente	Bajo	El puesto puede ponerse en contacto con los teleoperadores, de tal forma que pueden brindarles asesoría técnica para ver la plataforma.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se les pedirá a los dueños de los puestos de mercado que evalúen el a Mercado en base a su experiencia. Aquí puede calificar la interacción con el servicio de motorizado y su experiencia general con el servicio en una escala de estrellas del 1 al 5. Todos los servicios deben estar siempre por encima del 4.2 para asegurar la satisfacción del cliente. Estos serán evaluados una vez al mes.

Al igual que con los clientes finales, cada 3 meses, se activará una medición de NPS dentro del app. Según un estudio de CustomerGauge, plataforma de gestión de satisfacción de clientes, en el 2018; el NPS promedio del sector de servicios para el consumidor fue de 42. Por ello, se está tomando este puntaje como referencia para el NPS de Mercado.

**Tabla 5.32. Métricas de satisfacción – Dueño de puesto de mercado**

Detalle	Pregunta	Frecuencia	Puntaje esperado
Satisfacción general del usuario	Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho te sientes con el servicio brindado por la plataforma Mercado?	Cada mes	4.2
Satisfacción – Servicio de delivery	Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho te sientes con el trato del servicio de envío de productos?	Cada mes	4.2
NPS	Del 0 al 10. ¿Qué tan probable es que recomiendes Mercado a un amigo o familiar?	Cada mes	42

Fuente: Elaboración propia

Para lograr que el cliente se encuentre satisfecho con la atención, y poder gestionar adecuadamente a los puestos de mercado, se plantearán los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que se muestran en la tabla a continuación. Ahí se muestra que para tanto el porcentaje de pedidos aceptados al mes, como el porcentaje de los pedidos que llegan sin errores a los clientes por mes, se espera un cumplimiento del 95%. Además, el tiempo promedio que tiene un puesto de mercado para aceptar un pedido es de 5 minutos, mientras

que el tiempo promedio que debe tomar empacar los pedidos que reciben debe ser de 15 minutos.

**Tabla 5.33. ANS Mercado -Dueños de puesto de mercado**

<b>Indicador</b>	<b>ANS</b>
Porcentaje de productos aceptados al mes	95%
Porcentaje de pedidos sin errores al mes	95%
Tiempo promedio para aceptar pedidos	5 min
Tiempo promedio para empacar pedidos	15 min

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.6 Personas**

En esta sección se va a desarrollar el plan de personas. Dentro de la estrategia del diseño de servicio, aun cuando las expectativas de los clientes están bien entendidas, y los servicios se han diseñado para concordar con esas expectativas, aún puede haber discontinuidades en la calidad del servicio cuando este no se entrega en la forma especificada (Bitner et al, 1996). En ese sentido, son las personas quienes ofrecen el servicio, por lo que deben estar correctamente capacitadas para ofrecer el servicio de manera óptima. Dentro de la empresa se contratará a los siguientes perfiles:

- *Asesor de ventas:* Su función principal es la captación de nuevos clientes, sea de manera directa o indirecta. Su función principal es la afiliación de nuevos clientes y puestos de mercado.
- *Tele operador:* Son los responsables de atención al cliente vía telefónica, o por WhatsApp. Su función principal es resolver dudas, consultas o reclamos de la plataforma o los pedidos.

Cada uno de ellos contará con un manual de funciones y un sueldo en planilla. Además de gozar de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Los beneficios que recibirán son los siguientes:

- **Horarios de trabajo de oficina balanceados:** Los asesores de venta trabajarán de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m. Los teleoperadores trabajarán en 2 horarios, de 6 a.m. a 1 p.m. y de 1 p.m. a 8 p.m. Además, tendrán turnos de tal forma que

su trabajo siempre será 5 días a la semana, y tendrán tiempo para descansar y tener un mejor balance vida trabajo.

- Tanto los asesores de ventas como los teleoperadores recibirán capacitaciones. Los asesores de ventas en técnicas de venta y los teleoperadores en los correctos protocolos de servicio al cliente. Estas capacitaciones serán brindadas por el equipo interno de Mercado y se darán cada 3 meses. El costo de la capacitación de técnicas de venta es de S/100 por cada asesor de venta y se dará 3 veces al año, por lo que tendrá un costo de S/ 600. Las capacitaciones sobre protocolos de servicio al cliente las dará la gerencia de operaciones de Mercado.

**Tabla 5.34. Capacitaciones para el personal interno**

Capacitación	Colaborador	Costo por capacitación	Frecuencia (anual)	Total anual (S/)
Técnicas de venta	Asesor de ventas	S/ 200	3	S/ 600
Protocolos de servicio al cliente	Tele operador	-	4	-

Fuente: Elaboración propia

Fuera de la empresa se tomará en consideración a los siguientes perfiles:

- *Repartidores del servicio logístico:* Ellos recibirán una capacitación en el correcto traslado de alimentos y para saber que alimentos pueden ir juntos. Esta capacitación se dará 2 veces al año y tendrá un costo de S/400 por capacitación, que serían S/ 800 anuales.

**Tabla 5.35. Capacitaciones para el personal externo**

Capacitación	Colaborador	Costo por capacitación	Frecuencia (anual)	Total anual (S/)
Correcto traslado de alimentos frescos	Operador logístico	S/ 400	2	S/ 800

Fuente: Elaboración propia

- *Agencia de publicidad:* Se contratará a una agencia de publicidad pequeña, que tendrá a un community manager y a un diseñador gráfico a tiempo parcial quienes se encargarán de la implementación de las campañas en redes sociales y del diseño de las campañas y el merchandise. El equipo interno de Mercado trabajará de la mano con la agencia para asegurarse que



se logren los objetivos planteados. El costo de la agencia es de S/ 1,500 mensuales, que serían S/ 18,000 soles anuales.

**Tabla 5.36. Presupuesto Agencia de publicidad**

Capacitación	Frecuencia (anual)	Total anual (S/)
Agencia de publicidad	S/ 1,500	S/ 18,000

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.7 Evidencias físicas

Las evidencias físicas son importantes dentro del marketing mix de servicios, debido a que ayudan a estar más presentes y guardar consistencia en todos los puntos de interacción que tiene el cliente con la marca. Debido a que el servicio se trata de un bien intangible, más allá de la plataforma y las redes sociales hay pocos momentos de interacción es físicas con los clientes. Por ello, se han considerado las siguientes evidencias físicas, previamente mencionadas, dentro del presente plan:

- *Empaques:* Los empaques que se repartirán a los dueños de puestos de mercado para que envuelvan los productos con el logo de Mercado.
- *Stickers:* Stickers con el logo de Mercado que se utilizaran para sellar los empaques y donde se apuntará la hora de empaquetado.
- *Tarjetas con mensajes de las bolsas de compras:* En la campaña de lanzamiento, se agregarán tarjetas con stickers de agradecimiento y recomendaciones para guardar y conservar alimentos.
- *Merchandising:* Se emplearán jalavistas que estarán presentes en los diferentes puestos de mercado.

#### 4.7.8 Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto del plan de marketing se resume en el siguiente cuadro que ha compilado los todos los gastos del capítulo de tal forma que las estrategias propuestas podrán ser llevadas a cabo con éxito.

**Tabla 5.37. Presupuesto total del plan de marketing – Año 1**

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total (Soles)</b>
App	Desarrollo de App	S/ 82,627
	Publicación en tiendas	S/ 509
	Servidores	S/ 826
Web	Diseño de página web	S/ 2,118
	Servidores y hosting	S/ 212
Merchandising	Jalavistas	S/ 900
Empaques	Empaques	S/ 32,541
Redes sociales	Pauta publicitaria	S/ 39,600
Campaña	Campaña de lanzamiento	S/ 2,250
Fotografías	Fotografías de stock	S/ 4,752
Fotografías	Fotografías a locales	S/ 1,200
Capacitaciones	Capacitaciones	S/ 1,400
Agencia	Agencia Publicitaria	S/ 18,000
Total		S/ 186,935

Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año, ya no figura el costo de desarrollo web o app, y quedarían los gastos de merchandising y empaques, pauta publicitaria, promociones, fotografías, capacitaciones y de agencia publicitaria.

**Tabla 5.38. Presupuesto total del plan de marketing – Año 2**

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total (Soles)</b>
App	Servidores	S/ 826
Web	Servidores y hosting	S/ 212
Merchandising	Jalavistas	S/ 900
Empaques	Empaques	S/ 32,541
Redes sociales	Pauta publicitaria	S/ 39,600
Campaña	Promociones	S/ 2,250
Fotografías	Fotografías de stock	S/ 4,752
Fotografías	Fotografías a locales	S/ 1,200
Capacitaciones	Capacitaciones	S/ 1,400
Agencia	Agencia Publicitaria	S/ 18,000
Total		S/ 101,681

Fuente: Elaboración propia

#### **4.7.9 Conclusiones**

El presente capítulo ha desarrollado las estrategias de marketing de la marca Mercado, que tiene como propuesta unir a diversos dueños de puestos de mercado con clientes que se encarguen de las compras del hogar, y deseen hacer su compra vía app.

Según la investigación de mercado anterior y las fuentes secundarias revisadas, el público objetivo son jefes de hogar, en su mayoría mujeres, de entre 25 a 55 años que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C. Suelen encargarse de las compras del hogar y acuden tanto a supermercados como a puestos de mercados para sus compras de abastecimiento.

Según el marketing mix de servicios, se trabajó con las 7 P's: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencias físicas. La estrategia de producto consiste en el desarrollo de la marca Mercado, marketplace digital que conecta a dueños

de puestos de mercado con clientes finales, y en sus atributos de calidad, y el diseño de los empaques que llegarán a los clientes finales al momento de realizar el pedido.

La estrategia de precio consiste en el desarrollo de una estrategia de fijación de precios neutros, en la que no se utiliza el precio para obtener cuota de mercado. Además de un posicionamiento de más valor por el mismo precio. Por medio de un análisis de costos fijos y variables, un análisis de la competencia y los resultados de la investigación de mercado, se obtiene el precio promedio por envío; que es de S/ 10.97.

Dentro de la estrategia de plaza se delimitó la zona de cobertura del servicio a 19 distritos de Lima Metropolitana. Esto debido a la cantidad de hogares con NSE A, B y C que albergan y por contar con ciertos mercados emblemáticos de la ciudad. También se definió el diseño de la plataforma móvil de Mercado, y los canales de atención como el call center, la landing page de Mercado, WhatsApp y las redes sociales.

La estrategia de promoción tiene como objetivos dar a conocer a la marca y promover el tráfico hacia la landing page, para así conseguir una mayor cantidad de descargas de la app. Para llegar a cabo este objetivo, el plan se estructura dentro de las 4 etapas de un embudo de conversión, y se vale de estrategias de marketing digital y redes sociales.

La estrategia de procesos contempla el desarrollo de los servicios y sus procesos correspondientes tanto para el cliente final, como para los dueños de puestos de mercado. Además, se establecieron acuerdos de nivel de servicio (ANS) e indicadores de satisfacción para garantizar la mejor experiencia al cliente posible.

La estrategia de personas se basa principalmente en mantener capacitaciones sobre protocolos de atención a los teleoperadores, estrategias de venta para los asesores de venta, y capacitaciones de manejo de alimento para los proveedores de delivery. Finalmente, la estrategia de evidencias físicas, debido a que se trata de un servicio que se basa en una plataforma digital, consiste en el envío correcto de los empaques y bolsas que se les envían inicialmente a los dueños de los puestos de mercado.

## **CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se determinará la operatividad del negocio y se describirá los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, así como también aquellos procesos de funcionamiento del App Mercado, los cuales son considerados como esenciales para la sostenibilidad de la organización.

### **5.1 Objetivos del negocio**

El fin principal del plan de operaciones es garantizar un adecuado funcionamiento del App de Mercado, logrando así satisfacer las necesidades del cliente. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

- Entregar productos frescos y de calidad al cliente.
- Mantener el costo del proveedor de delivery express (delivery del mismo día), de tal forma que no supere en 7.90 por cada ticket realizado, que sería S/12.50 sin IGV.
- Mantener el tiempo de entrega de los productos no supere 1 hora, una vez terminada la recolección de los productos.
- Controlar que no haya ninguna devolución de productos por parte del consumidor al vendedor.

### **5.2 Descripción de procesos**

La empresa Mercado tendrá como productos principales la implementación de un App y Landing page. A continuación, se describen las características de cada producto.

#### **App**

- Requiere de internet.
- Requiere la descarga en App Store o Google Play.
- Requiere de actualizaciones que deben ser subidas a la tienda con anticipación.
- Recibe notificaciones relacionadas al App.
- Compatibilidad con todos los dispositivos.
- Mayor percepción de seguridad en las operaciones

#### **Landing page**

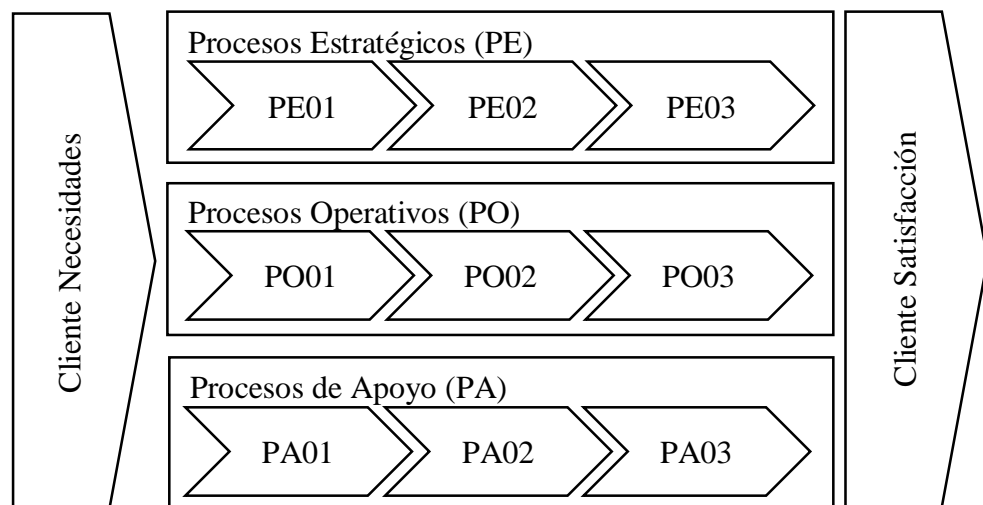
- Requiere de internet.

- Acceso mediante enlace, funciona en el navegador del dispositivo móvil y no requiere de descargas previas.
- Muestra la última versión de la plataforma, no se requieren actualizaciones.
- Compatibilidad con todos los dispositivos.

Se considera para el presente plan el desarrollo de la app y el landing page, las cuales a nivel de procesos y funcionamientos se desarrollarán de forma similar con las características diferenciadoras de cada producto.

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa Mercado. Este detalla las actividades necesarias para el funcionamiento de la organización como procesos estratégicos, operativos y de apoyo; los cuales buscan satisfacer las necesidades demandadas por los clientes.

**Figura 6.1. Mapa de procesos de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1 *Procesos Estratégicos (PE)*

Son los encargados de brindar los lineamientos de operación de la organización, los cuales establecerán la forma de trabajar. Está conformado por los procesos de atención al cliente, investigación y desarrollo y gestión de la calidad:

*Atención al Cliente (PE01):* Es el proceso en el cual se desarrolla la interacción entre los consumidores y vendedores de forma telefónica. También se realiza la atención de las

consultas, solicitudes, quejas y reclamos de clientes de Mercado. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Todas las llamadas telefónicas se atienden según las necesidades y protocolos pre establecidos.
- Todas las llamadas tienen que culminar con la absolución de las necesidades del cliente.

*Investigación y Desarrollo (PE02):* Es el proceso en el cual se implementan mejoras al App, adecuándolo constantemente a las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores y vendedores. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Las propuestas de mejora deben seguir estándares de usabilidad, para lo cual deben ser probadas antes de lanzarse.
- Las propuestas de mejora tienen que ser técnicamente viable para implementarse en el app.

*Gestión de la Calidad (PE03):* Es el proceso en el cual se controla que el funcionamiento del App Mercado y del servicio de delivery, se desarrolle con calidad para los consumidores y vendedores. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Seleccionar adecuadamente a los proveedores para la elaboración y mantenimiento del App Mercado, logrando así garantizar la continuidad de las operaciones y la trazabilidad de la información.
- Seleccionar adecuadamente a los proveedores del servicio de delivery logrando así que la empresa contratada cuente con la experiencia al cliente, protocolos de salud y personal calificado necesarias para un adecuado desarrollo del servicio.
- Monitoreo periódico de las encuestas de satisfacción para encontrar oportunidades de mejora

### **5.2.2 Procesos Operativos (PO)**

Son los encargados de dar un adecuado desarrollo a las actividades de compra y venta de productos a través del App Mercado. Está conformado por los procesos de gestión de ventas, gestión de pagos y gestión de la información.

*Gestión de Ventas (PO01)*: Es el proceso que contempla las actividades en las que el consumidor solicita un producto, el vendedor entrega el producto al acopiador, el acopiador entrega el producto al servicio de delivery, el servicio de delivery entrega el producto al consumidor y el consumidor evalúa la calidad del producto y servicio. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- La entrega del producto por parte del servicio de delivery al consumidor se darán cumpliendo los protocolos de bioseguridad en el marco de la COVID 19.
- Para que los productos se entreguen a los consumidores, estos se deben de encontrar en proceso de pago o pagado o pagado en efectivo según corresponda.

*Gestión de Pagos (PO02)*: Es el proceso de pago que realiza el consumidor al vendedor por la obtención de algún determinado producto. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Para los pagos con tarjeta de crédito, se considera efectivo si se encuentran en proceso de pago o pagado.
- Si se considerase otras formas de pagos electrónicos diferentes a las de tarjeta, éstas se darán previa coordinación y autorización entre las partes involucradas.
- Para los pagos en efectivo los actores involucrados deberán realizar las verificaciones necesarias a fin de evitar la falsificación de billetes.

*Gestión de la Información (PO03)*: Es el proceso en el cual se genera y almacena la información de los consumidores, vendedores, servicio de delivery y de las operaciones del App Mercado. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Toda la información resultante de las operaciones del App Mercado es confidencial y será almacenada en base de datos. No se compartirá con terceros salvo previa autorización de los actores involucrados.

### **5.2.3 Proceso de Apoyo (PA)**

Son los encargados de generar la información a consultar por los clientes a través del App Mercado. Está conformado por los procesos de seguimiento, evaluación y tecnologías de la información.



*Seguimiento (PA01)*: Es el proceso mediante el cual el consumidor realiza el seguimiento en tiempo real del servicio de delivery mediante un mapa en línea, y el vendedor visualiza el seguimiento de la entrega del producto mediante el estado del producto en el App Mercado, Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- El app de Mercado, se conectará con las APIs del proveedor logístico, con el fin de tener el seguimiento en tiempo real del estado del delivery.

*Evaluación (PA02)*: Es el proceso mediante el cual el consumidor realiza la evaluación del producto y servicio mediante una encuesta. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- Las opiniones del consumidor relacionado al producto y servicio serán remitidas mediante el App Mercado al vendedor, que las podrá visualizar en su aplicación.
- Los resultados de las evaluaciones del consumidor relacionado al operador logístico servirán como parte de la evaluación que elaborará mercado para definir si renueva con el proveedor o si cambia a otro.

*Tecnologías de la Información (PA03)*: Es el proceso mediante el cual se implementará la tecnología necesaria para que el App Mercado emita información de las operaciones. Para ello, se han establecido las siguientes políticas:

- El App Mercado permitirá visualizar reportes y consultar información de los productos y las operaciones.

#### **5.2.4 Actores App Mercado**

Los actores que intervienen en los distintos procesos que se desarrollan dentro del App Mercado son los dueños de puestos de mercado o el representante de ventas que designen (Vendedores), los consumidores que necesitan adquirir un producto, los acopiadores de productos y el servicio de delivery.

##### **5.2.4.1 Vendedores y consumidores**

A continuación, se detalla los procesos que los vendedores y consumidores realizan dentro del App Mercado:

## **Vendedores**

- *Proceso de registro:* Registra información del puesto de mercado. Creación de cuenta y contraseña.
- *Proceso de registro de producto:* Registra información de los productos (costo, peso, características y fotos).
- *Proceso de venta:* Identifica las ventas que se encuentran en proceso, pendientes y concluidas, así como también los comprobantes de pago.
- *Proceso de gestión comercial:* Genera reporte de ventas diario y mensual e identifica los comentarios del producto y servicio brindado.

## **Consumidores**

- *Proceso de registro:* Registra información del consumidor.
- *Proceso de pedido de productos:* Registra información de los productos pedidos que se encuentren en proceso, pendientes y concluidos.
- *Proceso de pago:* Registra información de pago de productos.
- *Proceso de delivery:* Identifica datos del delivery y permite realizar el monitoreo del servicio.
- *Proceso de encuesta:* Registra la conformidad del producto.
- *Proceso de gestión comercial:* Genera reportes de ventas diarios y mensuales del producto o servicio brindado.

### *5.2.4.2 Acopiadores de Productos*

Se tiene previsto contar con 50 personas encargadas de la recolección de los productos en cada uno de los 50 mercados designados, los cuales se han mencionado con anterioridad en el plan de marketing.

Merkado ha establecido requisitos obligatorios y opcionales que debe tener el personal de acopio de productos, a fin de garantizar la calidad del producto y del servicio.

#### **Requisitos del personal encargado del acopio de productos:**

- Nivel mínimo requerido: Secundaria completa o estudios técnicos.

- Experiencia mínima de 1 años realizando actividades de acopio de productos o actividades similares. (Obligatorio)
- Experiencia mínima de 1 años realizando actividades de control de calidad de productos. (Obligatorio)
- Experiencia mínima de 1 años realizando actividades de despacho de productos. (Opcional)
- El personal encargado del acopio de productos debe de tener DNI o carnet de extranjería vigente. (Obligatorio)
- El personal encargado del acopio de productos no debe de tener antecedentes penales y judiciales en proceso o con sentencia. (Obligatorio)

#### 5.2.4.3 Servicio de Delivery

Otro actor fundamental dentro de las operaciones del App Mercado es el servicio de delivery para el cual se tiene previsto contratar un operador logístico. Se ha identificado en el mercado peruano (Lima) los siguientes operadores logísticos:

**Tabla 6.1. Operadores logísticos en Lima**

Empresa	Página Web	Delivery Express	Entregas en el interior
Chazki	chazki.com/	Lima	No
iSend	isend.pe/	Lima	No
Nirex	nirex.pe/	Lima	No
Urbaner	urbaner.com/	Lima	No
Scharff	holascharff.com/	Lima	Sí

Fuente: Acelérala. (26 de febrero de 2020). *7 operadores logísticos que puedes usar en Perú*. Acelérala. <https://www.acelerala.com/blog/7-operadores-logisticos-que-puedes-usar-en-peru>

Mercado ha establecido requisitos obligatorios y opcionales que debe tener el operador logístico, a fin de garantizar la calidad del producto y del servicio.

#### **Requisitos de la empresa:**

- Experiencia mínima de 4 años realizando servicios de distribución. (Obligatorio)

- Flota propia de motorizados. (Obligatorio)

**Requisitos del personal encargado del servicio de delivery:**

- Experiencia mínima de 3 años brindando servicios de distribución. (Obligatorio)
- El personal encargado del servicio de distribución debe de tener DNI o carnet de extranjería vigente. (Obligatorio)
- El personal encargado del servicio de delivery no debe de tener antecedentes penales y judiciales en proceso o con sentencia. (Obligatorio)
- El personal encargado del servicio de delivery no debe de tener multas e infracciones vigentes. (Obligatorio)
- El personal encargado del servicio de delivery debe de contar con una identificación del operador logístico para el cual labora. (Obligatorio)

**Requisitos de bioseguridad:** Los requisitos de control de bioseguridad por parte del operador logístico al personal encargado del servicio de delivery en el marco de la COVID 19 son:

- Controlar de síntomas y temperatura antes y después de realizar el servicio de delivery. (Obligatorio)
- Controlar el lavado de manos del personal antes y después de realizarse el servicio de delivery. (Obligatorio)
- Proporcionar alcohol líquido o en gel al personal del servicio de delivery antes, durante y después de la entrega de los productos. (Obligatorio)
- Proporcionar mascarilla y protectora facial según corresponda. (Obligatorio)

**Requisitos de protección personal encargado del servicio de delivery:**

- Vestuario ceñido al cuerpo que cubra todo el cuerpo y que utilicen colores reflectante o fluorescentes. (Obligatorio)
- Casco de fibra de carbono u otros materiales resistentes. (Obligatorio)
- Coderas. (Obligatorio)
- Rodilleras. (Obligatorio)
- Guantes. (Opcional)

- Botas especiales para motociclistas. (Opcional)

### **Requisitos del App del operador logístico**

- Conectividad con otras App (Obligatorio)
- Seguimiento de pedidos en tiempo real en un mapa (Obligatorio)
- Soporte telefónico (Opcional)
- Recogen el producto y lo distribuyen (Obligatorio)
- Contar con entrega en el momento y al siguiente día (Obligatorio)
- Identificador de status de entrega de producto (Opcional)
- Reportes e historial de despachos a través de web (Opcional)

### **Requisitos de los equipos utilizados para el servicio de delivery:**

- *Motocicleta*
  - Motor: 125cc (Opcional)
  - Potencia: 12.70 HP / 8500 RPM (Opcional)
  - Tablero digital (Opcional)
  - Freno (delantero / posterior): Disco / tambor (Opcional)
  - Transmisión 5 velocidades (Opcional)
  - Capacidad de Combustible: 16 L (4.2 galones) (Opcional)
  - Llantas (delantero / posterior): 2.75 – 18 / 3.00 – 18 (Opcional)
- *Caja de delivery:*
  - Material: Caja de fibra de vidrio con tapa al frente (Opcional)
  - Alto: 40 cm (Obligatorio)
  - Ancho: 40 cm (Obligatorio)
  - Largo: 40 cm (Obligatorio)
  - Almacenamiento: 12 kg (Obligatorio)

De dichos operadores logísticos se ha identificado a aquellos que cumplen con los requisitos obligatorios y opcionales. Para ello se ha establecido un criterio de puntajes (3=Alto, 2=Medio y 1=Bajo) que relaciona el grado en que los operadores logísticos cumplen dichos requisitos. A continuación, se presenta la matriz de selección del operador logístico:

**Tabla 6.2. Matriz de selección de operador logístico**

N°	Requisitos	Chazki	iSend	Nirex	Urbaner	Scharff	Total
1	Requisitos de la empresa	3	3	3	3	3	15
2	Requisitos del personal encargado del servicio de delivery	3	2	2	3	3	13
3	Requisitos de control de salud por parte del operador logístico	3	3	3	3	3	15
4	Requisitos de protección personal encargado del servicio de delivery	3	2	2	3	3	13
5	Requisitos de los equipos utilizados para el servicio de delivery	2	2	2	2	2	10
6	Requisitos del App del operador logístico						
6.1	Conectividad con otras App (Obligatorio)	3	3	2	3	1	12
6.2	Seguimiento de pedidos en tiempo real en un mapa (Obligatorio)	3	2	2	3	2	12
6.3	Soporte telefónico (Opcional)	2	2	2	3	2	11
6.4	Recogen el producto y lo distribuyen (Obligatorio)	3	3	3	3	3	15
6.5	Contar con entrega en el momento y al siguiente día (Obligatorio)	3	3	3	3	3	15
6.6	Identificador de status de entrega de producto (Opcional)	3	3	3	3	3	15
6.7	Reportes e historial de despachos a través de web (Opcional)	3	3	3	3	3	15
Total		34	31	30	35	31	161

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que la empresa Urbaner obtuvo el mayor puntaje acomodándose a las necesidades de Mercado. Por lo tanto, será la responsable del servicio de distribución motorizado de los productos solicitados a través del App. A continuación, se detallan algunas de las especificaciones del servicio que Urbaner ha establecido a Mercado:

*Servicio Express:* Es el servicio de distribución de productos que se entregará el mismo día de realizado el pedido. Las características de este servicio son las siguientes:

- Los horarios de recojo y entrega para este servicio son de lunes a sábado de 08:00 a 20:00 hrs.
- El Servicio Back office y soporte de Servicio al Cliente se realiza de lunes a sábado de 08:00 a 20:00 hrs.
- Solo se aceptarán paquetes que no excedan las siguientes medidas y pesos

En el siguiente cuadro se detallan las dimensiones y pesos máximos que el operador logístico ha definido. Las dimensiones máximas de la caja son: 40 x 40 x 40 cm. El peso máximo es de 12 kg. El producto será transportado por motorizados. De excederse el peso, la aplicación avisará al usuario que se ha excedido en las dimensiones máximas establecidas para este tipo de servicio, por lo que no dejará que se sigan agregando productos a su pedido, o le pedirá que deje algunos para no sobrepasar el límite permitido.

**Tabla 6.3. Dimensiones de máximas de los paquetes por motorizado**

<b>Dimensiones máximas</b>	<b>Peso máximo</b>	<b>Tipo de unidad</b>	<b>Área de carga (M3)</b>
40 x 40 x 40 cm	12 kg	Moto	0.064

Fuente: Urbaner

El costo de Urbaner por la distribución de los productos, es de S/ 7.90 por los primeros 4.5 km. En caso de exceder esta distancia, tendrá un costo adicional de S/ 1.40 por cada kilómetro recorrido. Sin embargo, la app de Mercado está diseñada para que los clientes estén en un rango menor de 4.0 km. Por ello, se prevé que no se hará uso de esta variable.

**Tabla 6.4. Costo de servicio por delivery**

<b>Express Moto</b>	<b>Peso máximo</b>
Base (primeros 4.5 km)	S/ 7.90
Variable (por kilómetro adicional)	S/ 1.40

Fuente: Urbaner

*Servicio Next Day:* Es el servicio de distribución de productos que se entregará al día siguiente de realizado el pedido. Las características de este servicio son las siguientes:

- Las solicitudes de servicio se recibirán hasta las 08:00 20:00 hrs del día anterior al despacho.
- Los días de entrega son de lunes a sábado. El horario de recojo es de 08:00 a 12:00hrs y el de entrega es de 08:00 a 20:00hrs

Debido a que el servicio Next Day tiene precio más elevado al de la investigación de mercado, se prevé que los clientes opten en su mayoría por el servicio express. Sin embargo, Mercado lo ofrece como una alternativa.

**Tabla 6.5. Servicio Next Day Moto**

Dimensiones máximas		Peso máximo		
40 x 40 x 40 cm		12 kg		
Servicio Next Day Moto				
Zona 1	Zona 2	Zona 3		
S/ 9.00	S/ 15.00	4.5 km	S/ 7.90	
		Km +	S/ 1.40	
Barranco	La Molina	Ate		
Breña	El Agustino	Carabayllo		
Cercado de Lima	Chorrillos	Independencia		
Santiago de Surco	Santa Anita	Puente Piedra		
Jesús María	San Martín de Porres	San Juan de Miraflores		
La Victoria	Los Olivos	Villa El Salvador		
Lince		Callao		
San Miguel		Comas		
Magdalena del Mar		Lurín		
Miraflores		San Juan de Lurigancho		
Pueblo Libre		Villa María del Triunfo		
Rímac		Ventanilla		
San Borja				
San Isidro				
San Luis				
Surquillo				

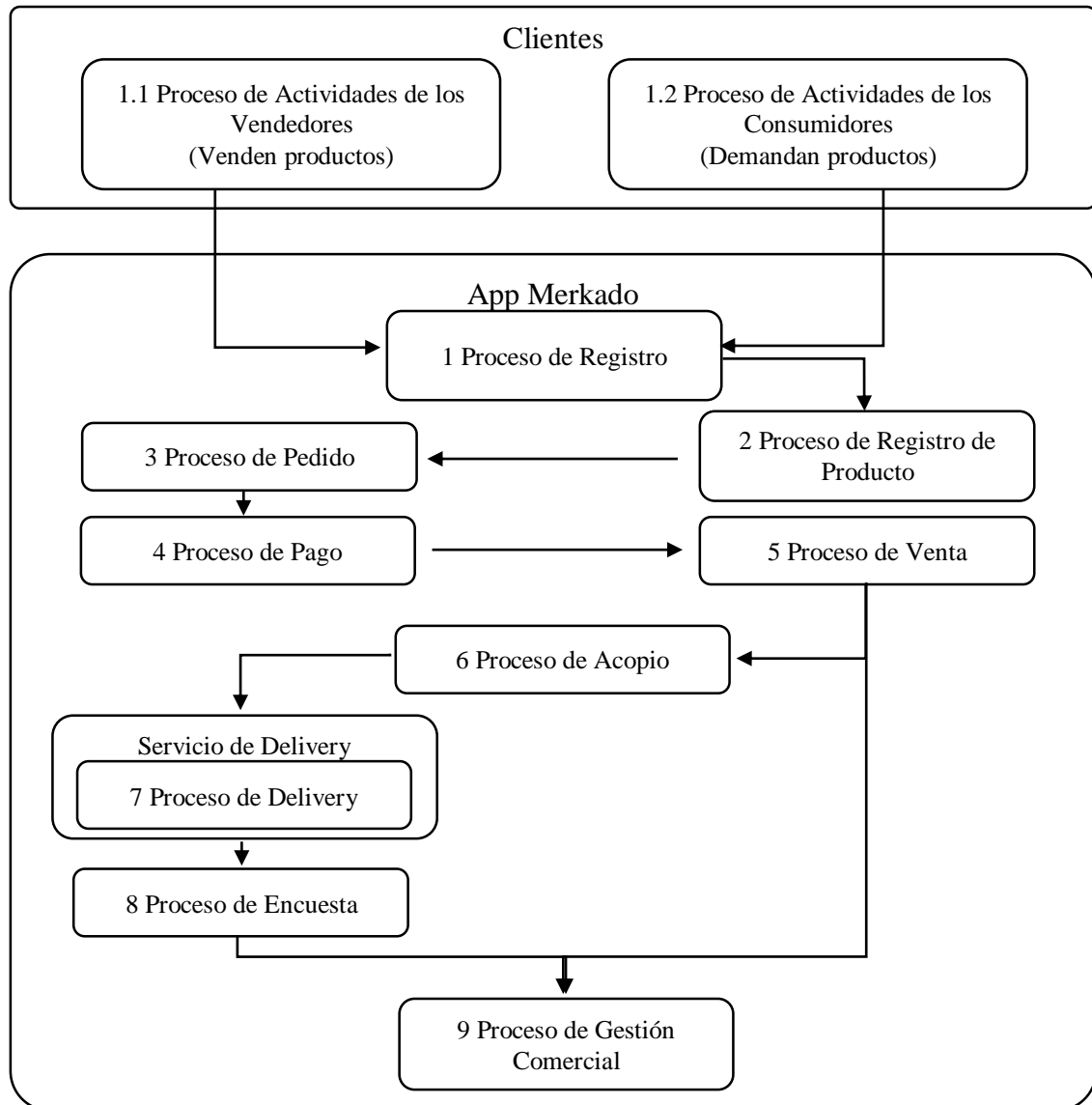
Fuente: Urbaner

### 5.3 Procesos de uso del App Mercado

A continuación, se detalla el proceso de funcionamiento del App Mercado.



**Figura 6.2. Procesos de uso del app Mercado**



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1.1 Descripción de procesos de uso del App Mercado

- **Proceso de registro**

**Vendedores (Actividades)**

1. Registrar correo electrónico y contraseña de 6 dígitos (dato obligatorio)
2. Registrar información del puesto de mercado
  - Registrar nombre del mercado (dato obligatorio)
  - Registrar dirección del mercado (dato obligatorio)
  - Registrar nombre de la empresa (según corresponda NRUS)

- Registrar nombre del puesto de mercado (dato opcional, recomendable)
  - Registrar número del puesto de mercado (dato opcional, recomendable)
  - Registrar nombre del representante del puesto de mercado encargado de ventas (dato obligatorio)
  - Registrar teléfono celular (como mínimo con WhatsApp) del representante del puesto de mercado o encargado de ventas (dato obligatorio)
  - Registrar correo electrónico del representante del puesto de mercado encargado de ventas (dato obligatorio)
3. Generar usuario y contraseña de la cuenta

### **Consumidores (Actividades)**

1. Registrar información del consumidor
  - a. Registrar nombres y apellidos (dato obligatorio)
  - b. Registrar la provincia, departamento, distrito, dirección y número del domicilio del consumidor (dato obligatorio)
  - c. Registrar alguna referencia o comentarios para llegar al domicilio del consumidor (dato opcional, recomendable)
  - d. Registrar teléfono celular del consumidor (como mínimo con WhatsApp) (dato obligatorio)
  - e. Registrar correo electrónico del consumidor (dato obligatorio)
  - f. Registrar nombre de usuario (dato obligatorio)
  - g. Registrar contraseña de 6 dígitos (dato obligatorio)
2. Generar usuario y contraseña de la cuenta

### **• Proceso de registro de producto**

#### **Vendedores (Actividades)**

1. Registrar información del producto(s) que desea comercializar
  - a. Seleccionar el tipo de producto (dato obligatorio)
  - b. Seleccionar el peso neto del producto (dato obligatorio)

- c. Seleccionar la unidad de medida del peso neto del producto (dato obligatorio)
  - d. Registrar el precio del producto (dato obligatorio)
  - e. Registrar características adicionales del producto que considera relevantes (dato opcional, recomendable)
  - f. Ingresar foto del producto (dato opcional, recomendable)
2. Guardar la información del producto(s) registrados

- **Proceso de pedido**

- **Consumidor (Actividades)**

1. Identificar mercados cercanos según la ubicación.
2. Seleccionar el puesto de mercado de preferencia
3. Seleccionar el producto, la cantidad, y agregar datos adicionales de personalización.
  - Sí: Identificar el tipo de producto, para carne, seleccionar si va en trozos, en filete o en carne molida.
  - Sí: Identificar el tipo de producto, para pollo, seleccionar si va entero, en trozos, en filete
    - Sí, Identificar si el producto va entero, seleccionar con o sin menudencia
  - Sí, Identificar el tipo de producto, para fruta o verdura, seleccionar si el producto se consumirá hoy o en un par de días más (nivel de maduración)
4. Verificar el costo, características y calidad del producto
5. Pedir el producto(s)

- **Proceso de pago**

- **Consumidor (Actividades)**

1. Seleccionar el pago con tarjeta de crédito
  - Sí: Continuar con el siguiente actividad.
  - No: Finalizar.
2. Pagar con tarjeta de crédito, se deberá registrar la siguiente información:
  - a. Registrar datos de la tarjeta y del titular de la tarjeta

- b. Registrar el correo electrónico del consumidor
- c. Verificar el monto del producto, delivery y el total general
- d. Seleccionar si la dirección del envío de los productos es propia de la cuenta o para terceros.
  - Sí: Enviar productos a dirección propia de la cuenta
    - Verificar dirección y referencia de envío de los productos
  - No: Enviar productos a dirección de terceros
    - Registrar la provincia, departamento, distrito, dirección y número del domicilio
    - Registrar alguna referencia o comentarios para llegar al domicilio del consumidor
    - Registrar teléfono celular del consumidor (como mínimo con WhatsApp)
- e. Pagar con tarjeta.
- f. Verificar la constancia de pago remitida al consumidor y vendedor

- **Proceso de venta**

**Vendedores (Actividades)**

1. Identificar el estado de las ventas (pendientes, en proceso y concluidas)
2. Revisar que el pago con tarjeta se encuentre como mínimo en proceso de pago o ya pagado.
3. Identificar el tipo y características de personalización del producto(s)
4. Almacenar el producto en bolsas que el acopiador previamente entregó
5. Entregar el producto preparado al acopiador

- **Proceso de Acopio**

**Acopiadores (Actividades)**

1. Identificar el estado de los pedidos (pendientes, en proceso y concluidos)
2. Identificar el tipo y características de los productos solicitados por el consumidor
3. Identificar los puestos de mercado en los cuales el consumidor ha realizado la compra de productos

4. Recolectar los productos de los puestos de mercado
5. Evaluar el estado y calidad de los productos
6. Verificar que el peso y dimensiones del total de productos no excedan lo especificado por el servicio de delivery
7. Adecuar los productos para su entrega
8. Entregar los productos en bolsas al servicio de delivery

- **Proceso de delivery**

- **Servicio de Delivery (Actividades)**

1. Recibir producto (delivery)
2. Almacenar producto(s) (delivery)
3. Distribuir producto(s) (delivery)
4. Desinfectar producto(s) (delivery)
5. Entregar producto(s) al consumidor (delivery)

- **Proceso de encuesta**

- **Consumidor (Actividades)**

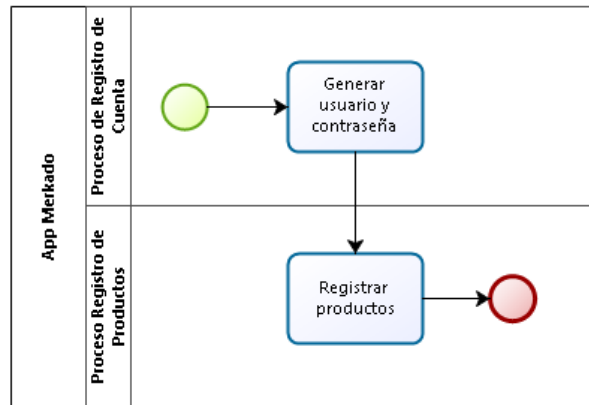
1. Identificar la conformidad o inconformidad del producto y servicio de delivery
  - Sí: Conforme, continuar con la actividad 4
  - No: Inconforme, continuar con la actividad 2
2. Identificar la necesidad de devolución de dinero y producto(s)
  - Sí: Continuar con la actividad 3
  - No: Continuar con la actividad 4
3. Comunicarse con un tele operador y coordinar la devolución de dinero y entrega del producto
4. Registrar comentarios
5. Enviar encuesta

- **Proceso de gestión comercial**

- **Consumidor y vendedor (Actividades)**

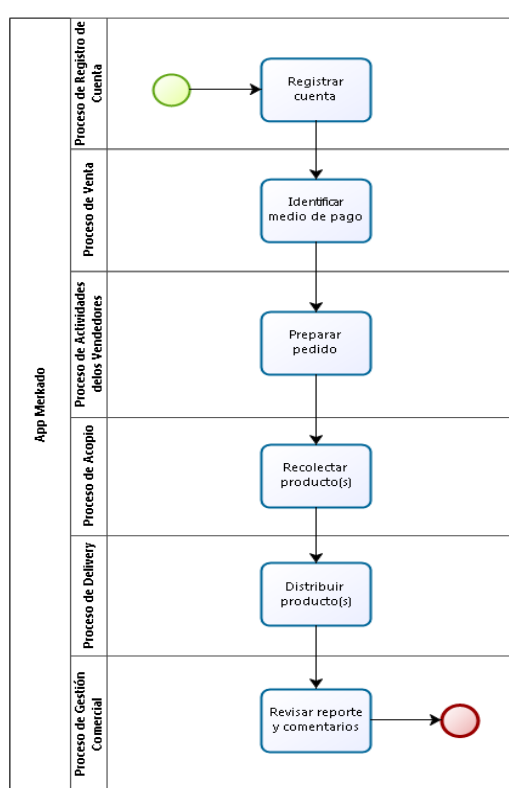
1. Revisar el reporte de compras y ventas según corresponda y visualizar información relacionada a las operaciones (historiales de compra, comprobantes, opiniones de consumidores, etc.).

**Figura 6.3. Flujo de registro de cuenta de vendedores**



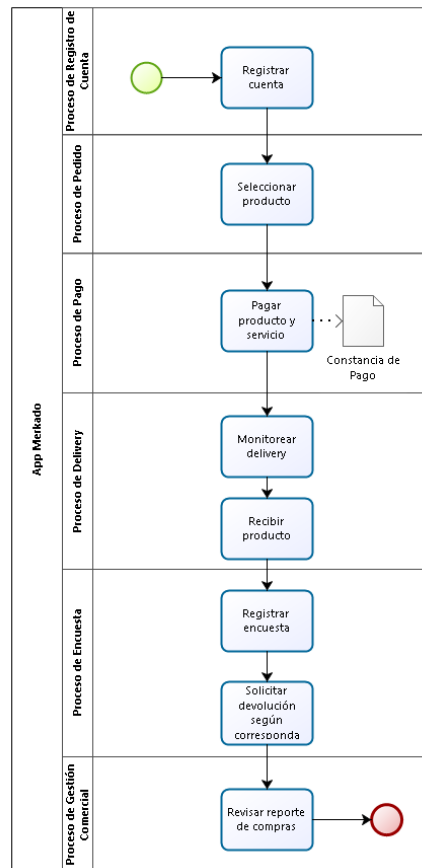
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.4. Flujo de proceso de venta de producto**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.5 Flujo de proceso de pedido por el cliente final**



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que identifica las actividades de la empresa que le permiten tener una ventaja competitiva, logrando así que la organización sea sostenible. Desde el punto de vista económico la cadena de valor relaciona conceptos de costo (monto necesario para elaborar los productos), valor (lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto se obtiene del precio total menos el costo) y margen (beneficio esperado por el cliente) los cuales se traducen en su satisfacción.

Identificar la Cadena de Valor es importante ya que va a ayudar a determinar qué actividades como organización hacen diferente a Mercado de los demás competidores. Además, identifica que actividades se deben supervisar para continuar con la generación de valor para los clientes. En la cadena de valor de Mercado se describen las siguientes actividades:

## Actividades primarias

Son las encargadas de generar los productos de Mercado.

- *Logística interna:* Implica las actividades de control que realiza Mercado a los acopiadores y vendedores desde la identificación del requerimiento de productos, la verificación de la calidad del producto, el almacenamiento del producto en bolsas y la entrega del producto al servicio de delivery para su distribución.
- *Operaciones:* Implica las actividades de control que realiza Mercado al servicio de delivery priorizando que la entrega de productos se realice con calidad.
- *Logística externa:* Implica las actividades de evaluación que realiza Mercado al servicio de delivery y vendedor mediante la encuesta de satisfacción registrada por el consumidor.
- *Marketing:* Implica las actividades de asesoramiento y promoción de productos, presencial y virtual que realiza Mercado hacia sus clientes (consumidores y vendedores)
- *Servicios:* Implica las actividades de asistencia telefónica que brinda Mercado hacia sus clientes (consumidores y vendedores) para consultas, solicitudes, quejas y reclamos.

## Actividades de soporte

Son las encargadas de ayudar a que las actividades primarias se realicen adecuadamente logrando así tener un impacto favorable en la percepción de calidad a los clientes (consumidores y vendedores) de Mercado.

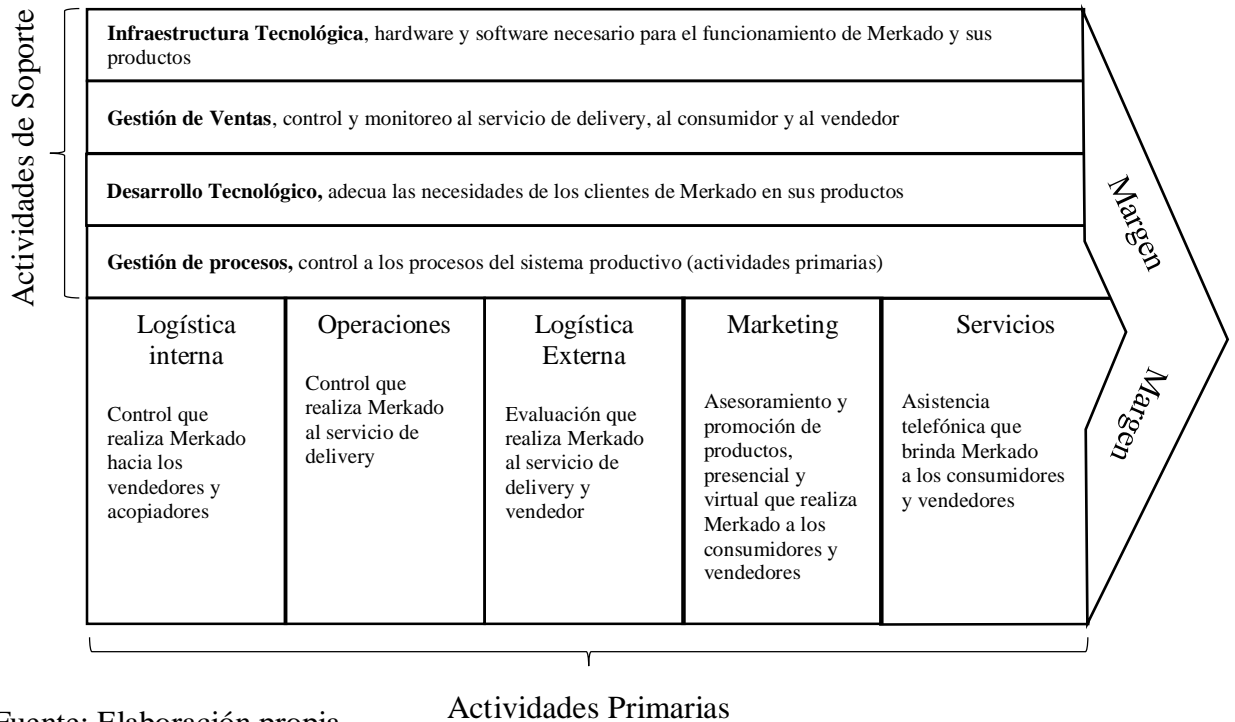
- *Infraestructura tecnológica:* implica las actividades de adquisición y mejoramiento el hardware y software necesario para que Mercado y sus productos realicen sus operaciones.
- *Gestión de ventas:* Implica las actividades de control y monitoreo que realiza y permite realizar Mercado al servicio de delivery, al consumidor y al vendedor.
- *Desarrollo tecnológico:* Implica las actividades de mejora continua que Mercado realiza a sus productos adecuándolo a las necesidades de los clientes.



- *Gestión de Procesos*: Implica el control a los procesos del sistema productivo (actividades primarias) los interactúan constantemente y son fundamentales para el funcionamiento de Mercado y realización de sus productos.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Mercado:

**Figura 6.6. Cadena de Valor de Mercado**



Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Organización

Se tiene previsto que la organización se conforme como Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada (S.A.C.S), la cual fue creada mediante Decreto Legislativo 1409 y cumpla con el régimen tributario de una MYPE. A diferencia de las demás sociedades, ésta se constituye mediante un documento privado y no por escritura pública. Además, se realiza de forma virtual a través del SID-SUNARP (Sistema de Intermediación Digital). Las características fundamentales de este tipo de sociedad son:

- Se constituye con personas naturales (mínimo 2 máximo 20).
- La responsabilidad es limitada.
- Se puede realizar aportes en dinero y/o bienes muebles no registrales.

- El capital social debe ser suscrito (dividido en acciones por cada socio o público en general) y pagado totalmente.
- Se requiere de una firma digital a los socios.

A continuación, se detalla las actividades, tiempos y costos aproximados para la constitución de la empresa:

**Tabla 6.6. Actividades para la constitución de la empresa**

Actividad	Tiempo aprox.	Costo aprox.
1. Ingresar a SUNARP servicios en línea		-
1.1. Realizar el pago mediante billetera electrónica utilizando el código QR para la búsqueda de denominación social.	3 horas	S/ 18.70
2. Reservar la denominación social	72 horas	-
3. Seleccionar que tipo de SACS que se desea constituir (con directorio o sin directorio)		-
4. Registrar datos de la empresa a constituir		-
5. Descargar la constancia de constitución de SACS en trámite a fin de poder abrir una cuenta a nombre de la empresa en la entidad financiera de su preferencia (según corresponda)	3 horas	-
6. Descargar el acto constitutivo		-
6.1. Enviar el acto constitutivo a los socios para la firma digital		-
7. Revisar que a los socios le llegue un correo con un enlace a fin de que realicen la firma digital		-
8. Ingresar la clave de firma y firmar	24 horas	S/ 47.00
9. Enviar a SUNARP y pagar por concepto de derechos registrales mediante la billetera electrónica y QR		S/ 60.00
10. Revisar que en el correo electrónica de la cuenta SUNARP remita el número de solicitud y posteriormente el número de RUC correspondiente	2 horas	-
Total	4 días	S/ 125.70

Fuente: SUNARP

## 5.6 Indicadores de control

A continuación, se describen los indicadores de control con los cuales se medirán la calidad percibida por el cliente (consumidores y vendedores) antes, durante y después del uso del App Mercado:

- *Tiempo de demora desde que el cliente solicita el pedido hasta que el cliente recibe el pedido.* Con ello se realizará un seguimiento y control a los tiempos de entrega logrando así que estos no superen 1 hora por pedido.
  - Objetivo: Consolidar a Mercado como una empresa eficiente.
  - Cálculo: Hora en la cual se entregó el producto – Hora en la cual se solicitó el producto.

- Unidad: Horas.
- Frecuencia: Diario (Por cada envío).
- *Número de puestos de mercado que se han registrado en el App.* Con ello se evaluará el alcance por zonas que tiene el App Merkado.
  - Objetivo: Identificar la cobertura actual para proponer estrategias de entrada a nuevos mercados.
  - Cálculo:  $\text{Número de puestos de mercado registrados al final del periodo solicitado} - \text{Número de puestos de mercado registrados al inicio del periodo solicitado}$
  - Unidad: Puestos de mercado
  - Frecuencia: Mensual
- *Número de clientes (consumidores y vendedores) que se han registrado en el App Merkado.* Con ello se evaluará los potenciales consumidores y permitirá establecer estrategias de marketing orientadas a impulsar el comercio entre los mencionados actores.
  - Objetivo: Identificar la aceptación del App Merkado por parte de los clientes.
  - Cálculo:  $\text{Número de clientes registrados al final del periodo solicitado} - \text{Número de clientes registrados al inicio del periodo solicitado}$
  - Unidad: Clientes (consumidores y vendedores)
  - Frecuencia: Mensual
- *Número de pedidos devueltos por falta de calidad.* Con ello se evaluará si los mecanismos de distribución y conservación de los alimentos cumplen con lo necesario para entregar productos de calidad.
  - Objetivo: Identificar si los vendedores y el servicio de delivery entregan productos de calidad.
  - Cálculo:  $\text{Número de pedidos devueltos por falta de calidad del periodo solicitado} / \text{Número total de pedidos del periodo solicitado}$
  - Unidad: Pedidos (a través del App Merkado)
  - Frecuencia: Mensual
- *Número de llamadas para asistencia técnica (consultas) en el uso del App Merkado.* Con ello se evaluará la dificultad del uso del App por parte del cliente así como también qué problemas presenta.

- Objetivo: Identificar si el App Mercado se adecua a las necesidades del cliente.
- Cálculo: Número de llamadas para asistencia técnica (consultas) en el uso del App Mercado del periodo solicitado / Número total de llamadas del periodo solicitado
- Unidad: Llamadas
- Frecuencia: Diario
- *Número de quejas del App Mercado*, Con ello se evaluará la percepción del cliente hacia el App y/o organización motivando la mejora continua a fin de entregar productos y servicios de calidad.
  - Objetivo: Identificar potenciales mejoras al App y a la organización.
  - Cálculo: Número de quejas del App Mercado final del periodo solicitado - Número de quejas del App Mercado al inicio del periodo solicitado
  - Unidad: Quejas (descripción de las quejas)
  - Frecuencia: Diario
- *Número de quejas del servicio de delivery*. Con ello se evaluará desde el punto de vista de calidad mejoras que se pueden dar en el servicio tercerizado de delivery.
  - Objetivo: Identificar potenciales mejoras al servicio de delivery
  - Cálculo: Número de quejas del servicio de delivery final del periodo solicitado - Número de quejas del servicio de delivery al inicio del periodo solicitado
  - Unidad: Quejas (descripción de las quejas)
  - Frecuencia: Diario

## 5.7 Costos operativos

Los costos operativos necesarios para la operación de Mercado son los siguientes:

**Tabla 6.7. Costos Operativos de Mercado**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	
Publicación en Play Store	S/	103
Publicación en Apple Store	S/	406
Desarrollo de APP	S/	82,627
Mantenimiento de APP	S/	827
Actualizaciones y Mejoras APP	S/	847
Diseño de Pagina web	S/	2,119
Mantenimiento de Pagina web	S/	212
<b>Total</b>	<b>S/</b>	<b>87,776</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5.8 Conclusiones**

Una adecuada identificación de los procesos por parte de los integrantes de una organización va a permitir disminuir la variabilidad de las actividades que estos realicen y permitirá establecer estándares de trabajo y calidad dentro de la organización. Mercado ha priorizado establecer políticas en los procesos de organizacionales a fin de establecer una misma forma de trabajar. Todos los procesos que se desarrollan en el App Mercado van a seguir evaluaciones de calidad por parte de los clientes, y con ello se establecerán mejoras en los procesos que los demanden.

Las operaciones del App Mercado contarán con procesos de gestión de consultas, solicitudes, quejas, reclamos, evaluación de calidad, seguimiento de pedido, gestión de base de datos, seguridad de datos y seguridad de pagos; con lo que se buscaría consolidar el App en el mercado. Para ello, Mercado contará con personal de atención al cliente quienes brindaran soporte en los distintos procesos que lo requieran.

En el modelo de negocio de Mercado, el servicio de delivery es determinante para la percepción de calidad de los clientes. Por ello, se establecieron requisitos organizacionales de la empresa proveedora del servicio la cual será constantemente evaluada a través del App Mercado.

## **CAPÍTULO VI. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se determinará la estructura organizacional del negocio y se describirá los manuales organizacionales de Mercado.

### **6.1 Objetivos**

- Establecer las políticas de recursos humanos que nos permitan lograr una meta en común, incrementar las ventas a nivel de compañía
- Fortalecer las políticas de reclutamiento para captar el mejor talento que se adecue a las exigencias de la organización.
- Definir la evaluación de desempeño para incentivar la calidad en el puesto de trabajo y mejora continua.

### **6.2 Cultura organizacional**

El plan de recursos humanos se basa en objetivos, competencias y pilares estratégicos:

- *Pilares:* Personas, sostenibilidad y mejora continua.
- *Competencias:* Pensar como clientes, hacer que las acciones sucedan, crear e innovar continuamente y actuar con visión emprendedora.
- *Valores:* Respeto, colaboración y confianza.

Todo lo antes expuesto, es un conjunto de factores, que hacen de una organización sea sostenible en el tiempo a través de sus colaboradores, además de crear conciencia para que se genere la motivación.

### **6.3 Modelo Organizacional**

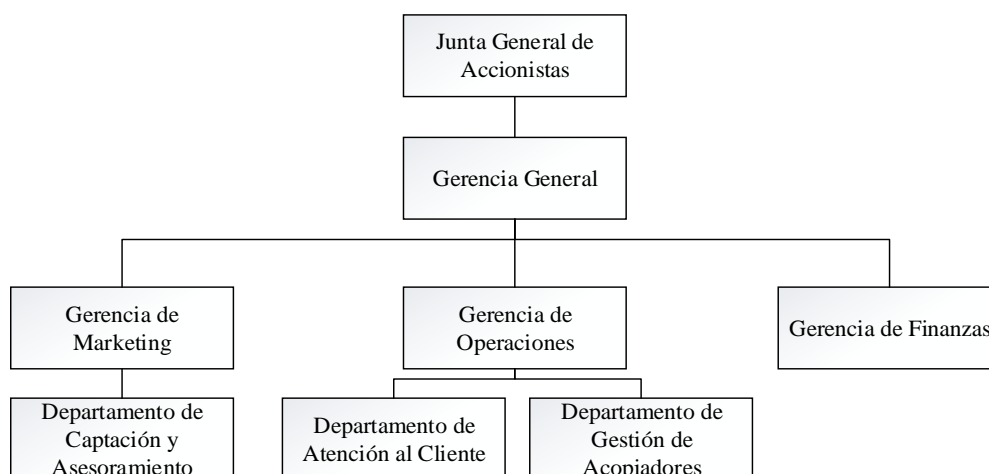
El modelo organizacional escogido para el presente plan de negocios obedece al modelo funcional, el cual considera el grado de experiencia y especialización que demanda cada área, así como también se busca que entre las áreas funcionales realicen las actividades de forma integrada y coordinada.

### **6.4 Organigrama**

El organigrama propuesto es jerárquico, ya que indica que hay rangos, así como también hay líneas de mando-subordinación. Según su forma y diseño es un organigrama

vertical el cual presenta un sentido direccional de arriba hacia abajo en donde la unidad orgánica que encabeza la jerarquía organizacional es la Gerencia General. Luego sigue en orden jerárquico decreciente las unidades de segundo nivel, como la Gerencia de Marketing, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Finanzas. Por último, las unidades de tercer nivel jerárquico son el Departamento de Captación y Asesoramiento, el Departamento de Atención al Cliente y el Departamento de Gestión de Acopiadores.

**Figura 7.1. Organigrama de la Organización**



Fuente: Elaboración propia

#### **6.4.1 Descripción de los puestos de trabajo**

Se tiene previsto que Mercado cuente con 07 colaboradores administrativos y 50 colaboradores encargados del acopio de productos en los mercados, así como también la Gerencia General será asumida por el Gerente de Marketing. A continuación, se describen los puestos de trabajo de los colaboradores con sus respectivas funciones:

- *Gerencia General (01 Gerente General):* Es el encargado de llevar a la compañía a un nivel de crecimiento esperado, y lidera todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, vela por el cumplimiento de políticas y procedimientos que considere necesarios para el buen desempeño de todo el personal. Entre sus funciones se destacan la contratación de nuevo personal, establecer estrategias comerciales para el buen

manejo de la organización, mejorar los indicadores de gestión a nivel de empresa, tiene a su cargo a los gerentes de Finanzas, Operaciones y Marketing:

- *Gerencia de Finanzas (01 Gerente de Finanzas)*: Es el encargado de velar que los balances generales y estados financieros contengan la información adecuada que requiere la empresa, además de supervisar el outsourcing contable. Entre sus principales funciones están controlar la tributación, el control de gastos, armar el flujo de caja proyectado y real, armar indicadores financieros y la toma de decisiones en conjunto con el gerente general para nuevas inversiones.
- *Gerencia de Operaciones (01 Gerente de Operaciones)*: Es la persona encargada de supervisar el correcto flujo del proceso de atención al cliente. Entre sus principales funciones destacan la mejora en la calidad de atención al cliente, las estrategias de ventas y funcionamiento correcto de la plataforma digital. Tiene a su cargo el siguiente departamento (colaboradores):
  - *Departamento de Atención al Cliente (02 Teleoperadores)*: Son los colaboradores que reciben las llamadas de los clientes para la absolución de consultas, solicitudes, quejas y reclamos que surjan en el funcionamiento diario de la aplicación, además de prestar soluciones inmediatas para mejorar la experiencia del cliente.
  - *Departamento de Gestión de Acopiadores (50 Acopiadores)*: Son los encargados de recolectar los productos que el consumidor solicita a cada puesto de mercado para entregarlos al servicio de delivery.
- *Gerencia de Marketing (01 Gerente de Marketing)*: Es la persona encargada de elaborar las estrategias de captación y asesoramiento de los clientes, además de velar por el posicionamiento de marca, y trabajar en conjunto con la agencia publicitaria para el desarrollo de campañas. Tiene a su cargo el siguiente departamento (colaboradores):
  - *Departamento de Captación y Asesoramiento (02 Asesores de Ventas)*: Colaborador que Tendrá la función principal de captar nuevos clientes, sea de manera directa o indirecta, además de acercamiento en piso. Sus funciones principales serán ofrecer el producto a transeúntes, afiliar a nuevos clientes e identificar posibles oportunidades de ingreso a nuevos mercados.



#### **6.4.2 Outsourcing**

Los servicios que se van a tercerizar son: el servicio contable, legal, delivery e implementación del App y Web App:

- *Servicio contable:* Se contratará a un contador tercerizado que de soporte contable para la presentación de impuestos y balances generales los cuales serán supervisados por nuestro gerente financiero.
- *Servicio legal:* Se contratará a un abogado tercerizado que brinde soporte legal para casos de contingencias (Indecopi), tributación legal ,asesoría de constitución organizacional, discrepancias que resulten en la operatividad diaria y contratos de distinta índole.
- *Servicio de delivery:* Se contratará a una empresa que se encargará de la distribución de los productos solicitados por el App Mercado.
- *Servicio de implementación de App y landing page:* Se contratará a personal calificado para el diseño de la App y landing page.
- *Agencia de publicidad:* Se contratará a una agencia de publicidad que se encargará de la creación y monitoreo de las campañas publicitarias y de ejecutar el plan de marketing.

#### **6.5 Cultura organizacional**

La organización está conformada por un grupo de personas con valores afines y creencias que adoptan de una u otra manera con la empresa, entre ellos se destacan el sentido de pertenencia e identificación, honestidad, responsabilidad, compromiso, excelencia, respeto y compañerismo.

#### **6.6 Valores corporativos**

Se ha considerado valores corporativos que son ideales para la organización.

- *Toma de decisiones:* Es importante asumir riesgos responsables, evaluando el impacto positivo que generarán durante el tiempo.
- *Desarrollar talento:* Aprender día a día y retarse a sí mismo para desarrollar las habilidades.

- *Pensar como cliente:* Ponerse en lugar del cliente anticipándose a sus necesidades para brindarle la mejor experiencia posible.
- *Construir confianza:* Relacionarse con empatía y apertura expresando ideas abiertamente sin temor y con respeto.
- *Innovar y crear:* Pensar “fuera de la caja” y atreverse a hacer las cosas diferentes para obtener mejores resultados.

## **6.7 Políticas de recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos contribuyen a cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo de la organización.

- *Inducción:* Capacitar a todo nuestro personal ingresante para que tenga claras sus funciones desde el primer día de trabajo, además de hacerle saber todos los procedimientos, cultura de la empresa y personas de contacto ante cualquier duda, consulta o sugerencia.
- *Seguridad y salud en el trabajo:* Tener claros los planes de emergencias ante cualquier situación natural o coyuntural en el trabajo, para tomar las mejores medidas y tener la seguridad que nuestro personal estará a salvo tanto física como mentalmente.
- *Crecimiento profesional:* Todo colaborador tiene las mismas posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la organización a través de la evaluación de desempeño que se hará de manera anual. Quienes cuenten con una calificación alta optarán por un mejor puesto dentro de la organización. En caso no haya una vacante en ese momento será por una mejora salarial.

### **6.7.1 Procesos clave**

Los procesos clave de recursos humanos de Merkado son: reclutamiento, evaluación de desempeño, planes de capacitación y desarrollo.

#### **6.7.1.1 Proceso de reclutamiento e ingreso de personal**

El proceso de reclutamiento estará a cargo del gerente de operaciones y validado con gerente general.

- *Solicitud del candidato:* En base al requerimiento se solicitará en las distintas bolsas de trabajo o referidos los candidatos a optar por el puesto que se necesite,

revisando su perfil profesional en aspectos tales como funciones desempeñadas anteriormente que tengan similitud a lo que hará dentro de la organización, estudios que haya cursado y habilidades blandas que vayan acorde al puesto.

- *Selección de candidato:* Después de entrevistar a todos los postulantes al puesto se tomará una decisión de contratación en base a habilidades demostradas en su entrevista y verificaciones laborales.
- *Examen médico:* El candidato seleccionado deberá pasar por un examen médico pre ocupacional para certificar que está en condiciones óptimas de salud para poder desempeñarse en su puesto de trabajo de manera exitosa.
- *Ofertar al candidato seleccionado:* El gerente de operaciones validará las condiciones salariales para elaborar la Carta Oferta, la cual debe ser aprobada y firmada por el Gerente general para así remitírsela vía mail al candidato elegido.
- *Solicitud de documentos:* El gerente de operaciones solicitará al candidato seleccionado documentos de ingreso (antecedentes penales, policiales y judiciales), renta de quinta categoría (en caso aplique), y CV documentado.
- *Armado de file:* Armado de ficha de datos digital la cual contendrá los siguientes documentos:
  - Copia de DNI
  - CV Certificado
  - Certificado de salud (centro médico pre ocupacional)
  - Contrato firmado por ambas partes
  - T- registro en SUNAT
  - Copia de recibo de servicios de su domicilio.
  - Certificados de trabajo y estudios

#### 6.7.1.2 *Proceso de evaluación de desempeño*

Esta evaluación estará a cargo del gerente de operaciones y gerencia general donde se evaluarán aspectos como colaboración interna, soluciones a problemas y se les brindará un feedback para mejorar en conjunto nuestros puntos débiles.

### 6.7.1.3 Feedback

Es importante brindar una correcta retroalimentación a los colaboradores. Para el caso de Mercado, se hará de manera trimestral creando planes de acción para los puntos a mejorar y resaltando los puntos positivos que se observan en los colaboradores. Además, se considerará que los objetivos establecidos se están cumpliendo o en su defecto se encuentran en desarrollo. El feedback continuo ayudará a tener visibilidad sobre las acciones pactadas entre los colaboradores y sus supervisores para así tener un panorama de cumplimiento en los plazos establecidos.

## 6.8 Presupuesto

En el presupuesto para la gestión de factor humano se considera en base a la siguiente tabla (UIT en 2021 = S/4,400)

**Tabla 7.1. Presupuesto anual de recursos humanos**

Año 2021	Ingreso Trabajador		Descuento AFP (12.12%)	Sueldo Neto	Aportaciones del Empleador				Egreso Mensual	Total Anual
	Básico	Total Bruto			EsSalud (9%)	Vacaciones	CTS	Gratificaciones		
Asesor de Ventas	1,800	1,800	218	1,582	142	60	150	300	2,452	29,428
Teleoperador	930	930	113	817	74	31	78	155	1,267	15,205
Teleoperador	930	930	113	817	74	31	78	155	1,267	15,205
Asesor de Ventas	1,800	1,800	218	1,582	142	60	150	300	2,452	29,428
Gerente general	2,200	2,200	267	1,933	174	73	183	367	2,997	35,968
Gerente de Operaciones	2,200	2,200	267	1,933	174	73	183	367	2,997	35,968
Gerente de finanzas	2,200	2,200	267	1,933	174	73	183	367	2,997	35,968
<b>Total</b>		<b>S/ 12,060</b>	<b>S/ 1,462</b>	<b>S/ 10,598</b>	<b>S/ 954</b>	<b>S/ 402</b>	<b>S/ 1,005</b>	<b>S/ 2,010</b>	<b>S/ 16,431</b>	<b>S/ 197,170</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Manuales Organizacionales

A continuación, se detallan los manuales organizacionales específicos por cada unidad orgánica.

### 6.9.1 Manual de Puestos y Funciones

Tabla 7.2. Manual de puestos y funciones – Gerente General

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Gerencia General
<b>2. Puesto</b>	Gerente General
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada de organizar, administrar, dirigir, controlar y coordinar el funcionamiento económico y administrativo de la organización.
<b>4. Funciones</b>	
<p>4.1. Dirigir la estrategia de captación de nuevos usuarios del App. (10%)</p> <p>4.2. Supervisar el monitoreo a la entrega de los productos a los clientes (30%)</p> <p>4.3. Controlar que los costos del servicio se encuentren dentro de los parámetros establecidos. (30%)</p> <p>4.4. Supervisa que se realice una adecuada gestión de quejas y reclamos de los usuarios del App. (20%)</p> <p>4.5. Dirigir iniciativas de mejora del App. (10%)</p>	
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Junta General de Accionistas.
<b>6. Mando</b>	Gerencia de Marketing, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Finanzas.
<b>7. Coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al interior el Gerente General coordina con el Gerente de Marketing, Gerente de Operaciones y Gerente de Finanzas.</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado y compradores de productos.</li> </ul>	
<b>8. Competencias</b>	
<p><b>De conocimientos (30%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección empresarial</li> <li>• Indicadores de Gestión.</li> <li>• Innovación tecnológica.</li> <li>• Finanzas.</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul> <p><b>De actitudes (30%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Perseverancia</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.3. Manual de puestos y funciones – Gerente de Marketing**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Marketing
<b>2. Puesto</b>	Gerente de Marketing
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada dirigir, controlar, planificar y coordinar las estrategias de captación de nuevos usuarios del App y de la gestión de solicitudes y reclamos de usuarios.
<b>4. Funciones</b>	
4.1.	Elaborar investigaciones de mercados orientadas a captar nuevos clientes (consumidores y vendedores) del App. (60%)
4.2.	Elaborar estrategias de mercado orientadas a la promoción de productos de los vendedores. (40%)
4.3.	Dirigir campañas de promoción del App en nuevos mercados. (40%)
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia General
<b>6. Mando</b>	Departamento de Captación y Asesoramiento
<b>7. Coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de Marketing coordina con el Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Finanzas, al interior el Gerente de Marketing coordina con el responsable de Captación y Asesoramiento y el responsable de Atención al Cliente.</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado y consumidores de productos.</li> </ul>	
<b>8. Competencias</b>	
<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial</li> <li>• Mercadotecnia</li> <li>• Marketing digital</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Análisis</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.4. Manual de puestos y funciones – Asesor de ventas**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Captación y Asesoramiento
<b>2. Puesto</b>	Asesor de Ventas
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada de la captación de nuevos usuarios del App tanto de dueños de puestos de mercado como de consumidores, así como también es responsable del asesoramiento in situ en el uso e instalación del App a los dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado.
<b>4. Funciones</b>	
4.1.	Ejecutar las estrategias de captación de nuevos usuarios del App tanto de dueños de puesto de mercado como de consumidores. (40%)
4.2.	Capacitar in situ en temas relacionados a la instalación y uso del App a los dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado. (40%)
4.3.	Apoyar en actividades de marketing (20%)
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia de Marketing.
<b>6. Mando</b>	Ninguno.
<b>7. Coordinación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al interior de la Gerencia de Marketing coordina con el Gerente de Marketing</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado y compradores de productos.</li> </ul>
<b>8. Competencias</b>	
	<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles</li> <li>• Marketing</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tolerancia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.5. Manual de Puestos y Funciones – Gerente de operaciones**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Operaciones
<b>2. Puesto</b>	Gerente de Operaciones
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada dirigir, controlar, planificar y coordinar las actividades que garanticen el adecuado funcionamiento del App, que los servicios directos e indirectos resultantes del App se realicen con calidad y que se gestione adecuadamente la base de datos del App.
<b>4. Funciones</b>	
4.1.	Garantizar que el funcionamiento del App sea oportuno, eficiente, seguro y con calidad. (20%)
4.2.	Monitorear y elaborar los indicadores KPIs de gestión de la organización. (18%)
4.3.	Monitorear y elaborar los indicadores KPIs de costos de la organización. (18%)
4.4.	Monitorear y elaborar los indicadores KPIs de calidad de la organización. (18%)
4.5.	Supervisar y controlar las actividades de los acopiadores y del servicio de delivery. (10%)
4.6.	Gestionar adecuadamente la base de datos del App. (10%)
4.7.	Supervisar actividades de mantenimiento del App. (6%)
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia General
<b>6. Mando</b>	Departamento de Atención al Cliente y Departamento de Gestión de Acopiadores
<b>7. Coordinación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de Operaciones coordina con el Gerente General, Gerente de Marketing y Gerente de Finanzas.</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado y , compradores de productos y servicio de delivery</li> </ul>
<b>8. Competencias</b>	
	<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Gestión logística</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Análisis</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 7.6. Manual de puestos y funciones – Tele operador**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Atención al Cliente
<b>2. Puesto</b>	Tele operador
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada del asesoramiento telefónico a los dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado así como también se encargará de la recepción y atención de consultas, solicitudes, quejas y reclamos de usuarios del App.
<b>4. Funciones</b>	
<p>4.1. Capacitar a los usuarios en el uso del App. (15%)</p> <p>4.2. Atender consultas de los usuarios (15%)</p> <p>4.3. Atender solicitudes de los usuarios (15%)</p> <p>4.4. Atender quejas de los usuarios (15%)</p> <p>4.5. Atender reclamos de los usuarios (15%)</p> <p>4.6. Apoyar en actividades relacionadas a la atención de clientes. (25%)</p>	
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia de Operaciones.
<b>6. Mando</b>	Ninguno.
<b>7. Coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al interior de la Gerencia de Operaciones coordina con el Gerente de Operaciones, responsable de Gestión de Acopiadores y Acopiadores</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado, compradores de productos y servicio de delivery.</li> </ul>	
<b>8. Competencias</b>	
<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Persuasión</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia a la frustración</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.7. Manual de puestos y funciones – Acopiador**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Gestión de Acopiadores
<b>2. Puesto</b>	Acopiador
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades del personal encargado del acopio de productos en los mercados
<b>4. Funciones</b>	
4.1.	Recolectar los productos solicitados por el consumidor en cada puesto de mercado. (30%)
4.2.	Evaluar y controlar el estado y calidad de los productos (20%)
4.3.	Validar que los productos a entregar al servicio de delivery cumplan con las dimensiones de peso y tamaño establecidas (20%)
4.4.	Adecuar los productos para su entrega al servicio de delivery (15%)
4.5.	Apoyar en actividades relacionadas al acopio de productos en mercados y entrega de productos al servicio de delivery. (15%)
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia de Operaciones.
<b>6. Mando</b>	Ninguno.
<b>7. Coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al interior de la Gerencia de Operaciones coordina con el Gerente de Operaciones, responsable de Atención al Cliente y Teleoperadores.</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado, compradores de productos y servicio de delivery.</li> </ul>	
<b>8. Competencias</b>	
<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez operativa</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.8. Manual de puestos y funciones – Gerente de Finanzas**

<b>1. Unidad Orgánica</b>	Gerencia de Finanzas
<b>2. Puesto</b>	Gerente de Finanzas
<b>3. Finalidad</b>	Es la unidad orgánica encargada dirigir, controlar, planificar y coordinar las actividades que garanticen el adecuado funcionamiento financiero de la organización.
<b>4. Funciones</b>	
<p>4.1. Garantizar que las transacciones financieras del App se realicen de forma eficiente y segura. (30%)</p> <p>4.2. Elaborar los estados financieros de la organización. (20%)</p> <p>4.3. Elaborar la proyección de la financiera de la organización. (20%)</p> <p>4.4. Realizar las actividades financieras necesarias para cumplir con la normatividad nacional relacionada a la constitución empresarial de la organización. (20%)</p> <p>4.5. Elaborar reportes e indicadores financieros. (10%)</p>	
<b>5. Subordinación</b>	Depende jerárquicamente de la Gerencia General
<b>6. Mando</b>	Ninguno.
<b>7. Coordinación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de Finanzas coordina con el Gerente General, Gerente de Marketing y Gerente de Operaciones.</li> <li>• Externamente con dueños de puestos de mercado o personal encargado de las ventas en puestos de mercado y compradores de productos.</li> </ul>	
<b>8. Competencias</b>	
<p><b>De conocimientos (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial</li> <li>• Gestión de indicadores</li> </ul> <p><b>De habilidades (40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p><b>De actitudes (20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Análisis</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## 6.10 Conclusiones

El perfil de los colaboradores cambia de manera constante en respuesta a los nuevos clientes, demanda del mercado y de las marcas.

- Los objetivos de desempeño y los resultados requeridos necesitan ser suficientemente flexibles, por tanto, el colaborador y su jefatura directa deben reunirse regularmente para conversar sobre el avance que se ha logrado en base al objetivo establecido.
- Mercado es una empresa que se preocupa por el colaborador para realizar capacitaciones constantes y por su salud, actualmente por la coyuntura ha implementado el trabajo remoto (para tele operadores) semipresencial para gerentes y gerente general y presencial completo para asesores de ventas.
- Se considera un presupuesto inicial para comenzar con las operaciones. Sin embargo, después del primer año se debe reestructurar los sueldos de tal forma que los asesores comerciales puedan comisionar por los clientes captados y volverlos parte de la organización.
- Es importante la cultura y clima organizacional para poder captar talentos y mejorar la calidad de trabajo de todos los involucrados, por lo que Mercado apunta a que los colaboradores se sientan parte de la organización a través de los feedback y capacitaciones constantes, por último, el desarrollo personal y profesional que se le puede brindar con miras a crecer de manera profesional y personal.

## **CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se revisará de manera concreta y objetiva la viabilidad del negocio, para poner en marcha la empresa Mercado.

### **7.1 Objetivos financieros**

Se tiene que considerar las variables y factores que influyen en Mercado, las cuales son vistas como oportunidades de negocio. Para ello deben cumplir los siguientes objetivos:

- Conseguir un VAN positivo, el cual ascienda a un mínimo de S/100,000.00, lo cual representa una gestión adecuada en los primeros 5 años de funcionamiento.
- En el estado de resultados, obtener una utilidad neta acumulada a partir del quinto año de funcionamiento, la cual ascienda a S/150,000.00 como mínimo.
- Obtener un TIR no menor al 20%.
- Liquidar deudas bancarias, en los 2 primeros años de operación, capital más intereses.

### **7.2 Supuestos**

Para el presente análisis se dará a conocer algunos supuestos relevantes que se consideraron en la evaluación.

- Se utilizará la comisión flat de la empresa MC Perú (comercialmente conocida como Izipay), quien tiene establecido un porcentaje de 3.5%, para MYPES.
- Son 3 socios que aportarán 50% de la inversión inicial y la diferencia será financiada por el Banco BBVA.
- Se considera un impuesto de régimen MYPE, donde indica que los ingresos anuales no superen los 6 Millones de soles, para acogerse al RTM (Régimen MYPE Tributario).
- Por ser una empresa digital no se mantiene inventarios.
- Depreciación en base al portal SUNAT vigente en 2021 (INFORME N.º 057-2020-SUNAT/7T0000) donde se detalla el porcentaje que se debe depreciar los activos, para este caso 20% anual.

- Todos los gastos son referenciales en base a las cotizaciones que se han solicitado, en búsqueda de distintos proveedores.
- La depreciación y amortización es en base a las normas vigentes de régimen general.
- Se considera IGV de 18%.
- Se considera un tipo de cambio de 4.01.
- Se considera una inflación de 3.07%, según el reporte emitido por el Banco Central de Reserva del Del Perú, con fecha 31 de agosto del 2021.

### **7.3 Inversión inicial**

La inversión inicial es todo el valor monetario que se necesita para comenzar con las operaciones y se han tomado todos los datos que influyen tanto para activos tangibles, intangibles y costo de desarrollar la APP. Se procede a detallar la inversión inicial en los siguientes cuadros:

*Activos tangibles:* Da un total de S/20,274.98 soles, para este caso se está considerando la maquinaria necesaria para operar el sistema, la implementación de la oficina y cómputo para realizar nuestras labores diarias.

En maquinaria se está considerando microondas, televisor y nevera; estos activos serán parte de la implementación de las oficinas de Merkado, donde se llevará a cabo las operaciones diarias, además del servidor donde se alojará la información de nuestros clientes y sistema operativo.

Con relación al mobiliario se está considerando escritorios, laptops, sillas e impresoras ; implementos que permiten el trabajo diario de nuestros colaboradores, por último una registradora para marcación de horas en horario laboral , lo cual permitirá llevar un control y gestión sobre el tiempo de trabajo, lo cual es requerido por el ministerio de trabajo.

**Tabla 8.1. Activos tangibles**

Fuente: Elaboración propia

Descripción	Cant	P. Unitario	Val. Venta
<b>Maquinaria</b>			
Microondas	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Televisor	1	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00
Servidor	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Nevera	1	S/ 525.43	S/ 525.43
<b>Mobiliario</b>			
Registradora computarizada del personal	1	S/ 2,224.57	S/ 2,224.57
Laptops	5	S/ 1,525.42	S/ 7,627.10
Escritorios	4	S/ 296.61	S/ 1,186.44
Sillas para oficina	4	S/ 287.29	S/ 1,149.15
Impresora	1	S/ 669.49	S/ 669.49
Subtotal			S/ 17,182.18
IGV 18%			S/ 3,092.79
<b>Total</b>			<b>S/ 20,274.98</b>

**Activos intangibles:** En este caso se considera la constitución de la empresa como los gastos iniciales para que la organización empiece a funcionar. Se consideran libros contables, registros de propiedad intelectual y marca por un periodo de 10 años.

**Tabla 8.2. Activos intangibles**

Licencias	Cant	Valor con IGV	IGV	Valor sin IGV
Licencia de Funcionamiento	1	40	7	32
Constitución de Empresa	1	5	1	4
Reserva de Nombre	1	20	4	16
Elaboración de la minuta y elevar la minuta a escritura pública	1	200	36	164
Elevar la escritura pública en la SUNARP	1	20	4	16
<b>Legalización</b>				
Libros de contabilidad, legalización ante notario	2	30	5	25
Registro de Compras				
Libros de contabilidad, legalización ante notario	1	30	5	25
Registro de Ventas				
Legalización de Libro de Planillas para PYME	1	10	2	8
<b>Indecopi</b>				
Búsqueda de Marca (Antecedentes Fonéticos)	1	31	6	25
Búsqueda de Marca (Antecedentes Figurativos)	1	38	7	32
Registro de Marca y Logo (10años)	1	535	96	439
Inversión Fija Intangible		S/ 958.54	S/ 172.54	S/786.00

Fuente: Elaboración propia

**Costo de desarrollo de App:** Para este caso se ha cotizado con el proveedor Dextell (desarrolladores de App) donde facturan en moneda extranjera y se ha tomado como referencia un tipo de cambio de 4.01 para convertirlo en moneda local, lo cual da un total de S/ 87,775.71soles, el servicio cotizado incluye diseño de la plataforma, enlazar la Pasarella de pagos con el APP, actualizaciones, envíos de confirmaciones vía mail, enlazar con redes sociales, creaciones de perfiles, cambios de idiomas, paneles de administrador e E-Commerce, además la cotización comprende hasta por un máximo de 500mil usuarios.

**Tabla 8.3. Costo de desarrollo de app**

Cotización			
Insumos	Unid. Med	Cant	Costo
Publicación en Play Store	Único	1	103
Publicación en Apple Store	Anual	1	406
Desarrollo de APP	APP	1	82,627
Mantenimiento de Servidores	Unid	1	826
Licencia de Antivirus	Unid	1	636
Actualizaciones y Mejoras	Unid	1	847
Diseño en la estructura de la página web	Unid	1	2,119
Mantenimiento de Host (Web)	Unid	1	212
			S/ 87,776

Fuente: Elaboración propia

**Capital de trabajo:** comprende los gastos administrativos en el primer mes (sueldos del personal administrativo y capacitaciones), caja chica, gastos de publicidad, ventas (comprende los sueldos de nuestra fuerza de ventas y uniformes), costos iniciales y por último el pago de las rentas adelantadas del local donde operará la empresa. Los gastos del capital de trabajo son los siguientes:

**Tabla 8.4. Capital de trabajo**

Capital de trabajo	Valor
Gastos administrativos	12,060
Caja Chica	500
Costo de Ventas	75,984
Gastos de Ventas	8,574
Gasto de Publicidad	5,732
Gastos Diversos	2,852
Garantía Local Pagado por anticipado (3 meses)	7,500
Sub total	S/ 113,204

Fuente: Elaboración propia

**Inversión total:** Por lo tanto, la suma de todos los activos tangibles e intangibles, capital de trabajo y desarrollo de la APP, resulta un total de S/222,607.77



#### 7.4 Financiamiento de la inversión inicial

En este punto se evalúa como conseguir el fondo dinerario para la constitución de la empresa. Para ello, se va a realizar un aporte de capital por los 3 socios del 50% de la inversión total y el resto será financiado por una entidad bancaria.

**Tabla 8.5. Capital de trabajo necesario para iniciar operaciones**

<b>Resumen de Inversión</b>		
Descripción	VALOR S/.	%
Aporte de Socios	S/. 111,303.88	50.00%
Préstamo bancario	S/. 111,303.88	50.00%
Total, Inversión	S/ 222,607.77	100.00%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.6. Financiamiento en la entidad bancaria**

<b>Detalles del financiamiento</b>	
Banco	BBVA
Capital	111,303.88
TCEA	22.00%
TCEM	1.67%
Plazo	2 años
Número de cuotas	24
CUOTA	S/.5,667.66

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.7. Simulación de cronograma del préstamo bancario.**

N°(Expresado en soles)	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				111,106.43
1	5,658	1,856	3,801	107,305
2	5,658	1,793	3,865	103,441
3	5,658	1,728	3,929	99,511
4	5,658	1,663	3,995	95,517
.	5,658	620	5,038	32,046
.	5,658	535	5,122	26,924
.	5,658	450	5,208	21,716
21	5,658	363	5,295	16,421
22	5,658	274	5,383	11,038
23	5,658	184	5,473	5,565
24	5,658	93	5,565	0
	<b>S/ 135,782.55</b>	<b>S/ 24,676.12</b>	<b>S/ 111,106.43</b>	

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 Proyección de ventas

En el análisis se considera una tasa de crecimiento promedio de 10% anual, basado en el artículo publicado en Perú - Retail, debido a las políticas de reactivación económica y fortalecimiento de las políticas monetarias, además según nuestro estudio realizado (detallado en el capítulo de Investigación de Mercado), se estima que la fuerza de ventas logra un alcance de 5 mil tickets en el primer trimestre de uso. Por ende, se distribuye de la siguiente manera:

**Figura 8.1. Proyección de ventas**

Clientes / Ticket (Unidades)					
Mes/Año	2022	2023	2024	2025	2026
Enero	500	6,050	6,655	7,321	8,053
Febrero	1,000	6,655	7,321	8,053	8,858
Marzo	3,500	7,321	8,053	8,858	9,744
Abril	7,321	8,053	8,858	9,744	10,718
Mayo	8,053	8,858	9,744	10,718	11,790
Junio	8,858	9,744	10,718	11,790	12,969
Julio	9,744	10,718	11,790	12,969	14,266
Agosto	10,718	11,790	12,969	14,266	15,692
Setiembre	11,790	12,969	14,266	15,692	17,261
Octubre	12,969	14,266	15,692	17,261	18,987
Noviembre	14,266	15,692	17,261	18,987	20,886
Diciembre	15,692	17,261	18,987	20,886	22,975
<b>Total</b>	104,409	129,375	142,312	156,544	172,198

Fuente: Elaboración propia

- **Proyección de ingresos**

Considerando el estudio de mercado y en base a la competencia local, se estableció un precio por el uso de la APP de S/ 12.5 (sin IGV), según lo reportado por el estudio de mercado mediante las encuestas realizadas, además se comparó que el presente precio guarde relación con los competidores (Urbaner, Cornershop y Manzana Verde), por ello se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 8.8. Proyección de ingresos**

	Año	2022	2023	2024	2025	2026
Uso de APP	S/12.5	1,305,107	1,617,186	1,778,905	1,956,796	2,152,475
<b>Total, sin IGV</b>		1,305,107	1,617,186	1,778,905	1,956,796	2,152,475
IGV		234,919	291,094	320,203	352,223	387,446
<b>Total, incluido IGV</b>		S/1,540,026	S/1,908,280	S/2,099,108	S/2,309,019	S/2,539,921

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro, se determina que se tendrán ingresos por encima de un millón de soles en el primer año de operaciones y que durante los siguientes 5 años se mantiene dentro del régimen MYPE (ventas menores a 6 millones de soles).

## 7.6 Proyección de costos de operación

Los costos de operación están conformados por los sueldos del personal, publicaciones móviles en la tienda, software y dominios. Se detalla de la siguiente manera:

**Figura 8.2. Costos de operación**

Insumos	2022	2023	2024	2025	2026
Publicación en Play Store	103	103	103	103	103
Publicación en Apple Store	406	406	406	406	406
Costo de traslado (Delivery Tercerizado)	887,473	1,034,999	1,138,499	1,252,349	1,377,584
Mantenimiento de Servidor	9,915	10,907	11,997	13,197	14,517
Licencia de Antivirus	636	699	769	846	931
Actualizaciones y Mejoras	10,169	11,186	12,305	13,536	14,889
Diseño de Pagina web	2,500				
Mantenimiento de Host (Web)	212	233	256	282	310
Dominio y Hosting	400	400	400	400	400
<b>SUB TOTAL</b>	<b>S/911,814</b>	<b>S/1,058,934</b>	<b>S/1,164,736</b>	<b>S/1,281,119</b>	<b>S/1,409,140</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el mayor impacto en los costos de operación es el traslado de los productos que estará a cargo del proveedor que se tercerizará y cobra un promedio de S/7.9 a S/ 8.00 por ticket realizado (indicado en el plan de operaciones).

## 7.7 Proyección de comisiones en medios de pago

Las comisiones que cobrará la empresa MC Perú (comercialmente conocida como Izipay) es de 3.5% (del valor de venta, incluido IGV), por cada transacción realizada en el APP, se detalla en el siguiente cuadro:

**Figura 8.3. Comisión por pasarela de pago**

Año	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Total, incluido IGV</b>	S /1,540,026.27	S/1,908,280.02	S/2,099,108.02	S/ 2,309,018.83	S/2,539,920.71
<b>Comisión Tarjeta (3.5%)</b>	S/ 53,900.92	S/ 66,789.80	S/ 73,468.78	S/ 80,815.66	S/ 88,897.22

Fuente: Elaboración propia

Considerando las ventas totales y la comisión antes descrita, es la proyección que se deberá asumir por el uso de la pasarela de pagos.

### 7.8 Gastos Administrativos

Los gastos Administrativos comprenden el sueldo del personal administrativo (presupuesto considerado en el capítulo de RRHH), capacitaciones y la caja chica. Esta última, será utilizada para realizar las compras correspondientes a los artículos de limpieza, artículos de oficina, agua, café, entre otros. El presupuesto de la caja chica será de 500 soles mensuales, teniendo así un costo total de 6,000 soles en el 2022.

**Tabla 8.9. Gastos administrativos**

Gastos Administrativos	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Sueldos de personal</b>	144,720	159,192	175,111	192,622	211,885
<b>Caja chica</b>	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>Capacitaciones</b>	1,400	1,540	1,694	1,863	2,050
<b>Total, sin IGV</b>	150,720	165,192	181,111	198,622	217,885
<b>IGV</b>	27,130	29,735	32,600	35,752	39,219
<b>Total, incluido IGV</b>	S/ 177,850	S/194,927	S/213,711	S/234,374	S/257,104

Fuente: Elaboración propia

### 7.9 Gastos en Fuerza de Ventas

Los gastos de ventas comprenden los egresos dinerarios correspondientes al sueldo del personal de ventas, uniformes para su mejor desempeño y reconocimiento de la marca, alquiler de oficina.

**Tabla 8.10. Gastos en fuerza de ventas**

<b>Gatos de ventas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Sueldos de personal	S/ 65,832.39	S/ 67,807.36	S/ 69,841.58	S/ 71,936.83	S/ 74,094.94
Comisión de acopiador	S/ 20,881.71	S/ 25,874.98	S/ 28,462.48	S/ 31,308.73	S/ 34,439.60
Uniformes de fuerza de venta	S/ 6,000.00	S/ 6,180.00	S/ 6,365.40	S/ 6,556.36	S/ 6,753.05
Alquiler de Oficina Central	S/ 30,000.00	S/ 33,000.00	S/ 36,300.00	S/ 39,930.00	S/ 43,923.00
Total sin IGV	S/ 122,714.10	S/ 132,862.35	S/ 140,969.47	S/ 149,731.92	S/ 159,210.59
Total IGV	S/ 10,238.71	S/ 11,709.90	S/ 12,803.02	S/ 14,003.12	S/ 15,320.82
Total incluido IGV	S/ 132,952.81	S/ 144,572.24	S/ 153,772.49	S/ 163,735.04	S/ 174,531.41

## 7.10 Estado de ganancias y pérdidas

A partir de los datos detallados en los puntos anteriores se proyectó el estado de ganancias y pérdidas a 5 años, el cual se presenta en la siguiente tabla, además al no superar las 1700 UIT en ventas anuales, se acoge al régimen MYPE en el cual el Impuesto a la Renta es de 10%.

**Tabla 8.11. Estado de ganancias y pérdidas**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas	S/ 1,305,107	S/ 1,617,186	S/ 1,778,905	S/ 1,956,796	S/ 2,152,475
Costo de ventas	S/ 902,830	S/ 1,041,839	S/ 1,089,058	S/ 1,260,541	S/ 1,386,555
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/ 402,278</b>	<b>S/ 575,347</b>	<b>S/ 689,847</b>	<b>S/ 696,254</b>	<b>S/ 765,920</b>
Gastos Administrativos	S/ 113,904	S/ 117,321	S/ 120,841	S/ 124,466	S/ 128,200
Gastos Publicidad	S/ 81,057	S/ 90,396	S/ 101,857	S/ 116,255	S/ 134,792
Gastos de Ventas	S/ 122,714	S/ 132,862	S/ 140,969	S/ 149,732	S/ 159,211
Gastos Distribución	S/ 34,228	S/ 35,255	S/ 36,313	S/ 37,402	S/ 38,524
Depreciación y Amortización	S/ 3,886	S/ 3,886	S/ 3,886	S/ 3,886	S/ 1,256
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>S/ 46,488</b>	<b>S/ 195,626</b>	<b>S/ 285,981</b>	<b>S/ 264,513</b>	<b>S/ 303,937</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>S/ 71,944</b>	<b>S/ 73,699</b>	<b>S/ 73,469</b>	<b>S/ 80,816</b>	<b>S/ 88,897</b>
Interés de prestamos	S/ 18,043	S/ 6,909			
Comisión de tarjetas	S/ 53,901	S/ 66,790	S/ 73,469	S/ 80,816	S/ 88,897
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-S/ 25,457</b>	<b>S/ 121,927</b>	<b>S/ 212,512</b>	<b>S/ 183,697</b>	<b>S/ 215,040</b>
Impuesto a la Renta (10%)		S/ 23,098	S/ 49,821	S/ 41,321	S/ 50,567
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-S/ 25,457</b>	<b>S/ 98,829</b>	<b>S/ 162,691</b>	<b>S/ 142,376</b>	<b>S/ 164,473</b>
<b>Utilidad Neta Acumulada</b>	<b>-S/ 25,457</b>	<b>S/ 73,372</b>	<b>S/ 236,063</b>	<b>S/ 378,439</b>	<b>S/ 542,912</b>

Fuente: Elaboración propia

## **7.11 Flujo de caja**

### ***7.11.1 Flujo de caja económico***

El flujo de caja económico permite conocer la disposición de liquidez que pueden tener accionistas y acreedores (independientemente de cómo se ha conseguido las fuentes de inversión de capital) luego de que el negocio ha cumplido sus obligaciones con sus proveedores, trabajadores, separar fondos para reinversión y el gobierno. Para el presente caso se puede determinar que la operación permite afrontar las deudas a partir del segundo año de operación.

### ***7.11.2 Flujo de caja financiero***

El flujo de caja financiero permite conocer la disposición de liquidez que puede tener los accionistas, luego de que el negocio ha cumplido sus obligaciones con sus proveedores, trabajadores, separar fondos para reinversión, el gobierno y acreedores (entidad financiera que procedió a realizar el préstamo de capital para el inicio de operaciones). En el Flujo de Caja Económico se descuentan los intereses y la amortización del préstamo, quedando un saldo final que el accionista puede tomar sin dejar de cumplir con todos los actores que dieron origen a los fondos disponibles, sin embargo, para el presente caso no aplica la retribución de accionariado durante los primeros 5 años.

A partir de las proyecciones realizadas, se elaboró el flujo de caja económico y financiero, el cual permite tener una visibilidad sobre el efectivo necesario para cumplir con las obligaciones que se presente en la operatividad, donde se considera la inversión inicial por los accionistas y el préstamo bancario.

**Tabla 8.12. Flujo de caja**

<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingreso de Ventas		S/. 1,540,026.27	S/. 1,908,280.02	S/. 2,099,108.02	S/. 2,309,018.83	S/. 2,539,920.71
<b>Total ingresos</b>		<b>S/. 1,540,026.27</b>	<b>S/. 1,908,280.02</b>	<b>S/. 2,099,108.02</b>	<b>S/. 2,309,018.83</b>	<b>S/. 2,539,920.71</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos del producto ofrecido		S/. -1,029,827.52	S/. -1,223,902.31	S/. -1,283,231.08	S/. -1,480,693.59	S/. -1,631,178.70
Gastos Publicidad		S/. -95,647.26	S/. -106,667.60	S/. -120,191.26	S/. -137,181.45	S/. -159,054.53
Gastos Administrativos		S/. -114,984.09	S/. -118,433.61	S/. -121,986.62	S/. -125,646.22	S/. -129,415.60
Gastos de Ventas		S/. -132,952.81	S/. -144,572.24	S/. -153,772.49	S/. -163,735.04	S/. -174,531.41
Gastos de Distribución		S/. -40,389.50	S/. -41,601.18	S/. -42,849.22	S/. -44,134.69	S/. -45,458.73
IGV - SUNAT		S/. -37,074.54	S/. -68,122.98	S/. -85,353.12	S/. -82,484.14	S/. -90,132.27
Comisión de tarjetas		S/. -53,900.92	S/. -66,789.80	S/. -73,468.78	S/. -80,815.66	S/. -88,897.22
Impuesto a la Renta		S/. -19,576.61	S/. -4,681.19	S/. -25,524.25	S/. -52,489.41	S/. -44,255.78
<b>Total egresos</b>	<b>0</b>	<b>S/. -1,524,353.24</b>	<b>S/. -1,774,770.91</b>	<b>S/. -1,906,376.81</b>	<b>S/. -2,167,180.20</b>	<b>S/. -2,362,924.25</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-224,706</b>	<b>S/. 15,673.03</b>	<b>S/. 133,509.11</b>	<b>S/. 192,731.21</b>	<b>S/. 141,838.62</b>	<b>S/. 176,996.46</b>
Préstamo	-112,353					
Pago interés préstamo		S/. -18,043.50	S/. -6,909.44	S/. -	S/. -	S/. -
Pago amortización préstamo		S/. -50,609.37	S/. -61,743.44	S/. -	S/. -	S/. -
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-112,353</b>	<b>S/. -52,979.85</b>	<b>S/. 64,856.24</b>	<b>S/. 192,731.21</b>	<b>S/. 141,838.62</b>	<b>S/. 176,996.46</b>

Fuente: Elaboración propia



## 7.12 Evaluación del proyecto

En este punto se evaluará si el proyecto es viable en base al cálculo del costo de oportunidad con respecto al retorno dinerario, si se invirtiese en la presente empresa.

### 7.12.1 Cálculo de CAPM (Modelo de valoración de activos)

Se utilizará este modelo para calcular la rentabilidad del proyecto, donde:

- $\beta_d$ : Apalancamiento de una empresa peruana en el sector Retail (publicado en el BCR para el año 2021).
- E: porcentaje del aporte de socios.
- D: Porcentaje del aporte de acreedores.
- t: Tax de Renta.

$$\beta_a = \beta_d * ((E+D*(1-t)) / E)$$

**Tabla 8.13. Cálculo del  $\beta$  de la Empresa Peruana**

$\beta_d =$	1.50
E =	50%
D =	50%
t =	29.50%
$\beta_a =$	<b>2.56</b>

Fuente: Elaboración Propia

Y donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo peruano (publicado en el BCR para el año 2021).
- $\beta_a$ : Cálculo anterior (Tabla8.13).
- Rm-Rf: Rendimiento de una MYPE, dedicada al Marketplace, en el mercado peruano (fuente BCR).
- Rp: Riesgo país (publicado en el BCR para el año 2021).
- Inflación: porcentaje determinado para los próximos años por el BCR.
- COK: Costo de oportunidad del capital.

$$\text{COK} = R_f + (\beta_a * (R_m - R_f)) + R_p + \text{Inflación}$$

**Tabla 8.14. Cálculo del CAPM**

	CAPM:
Rf =	4.73%
$\beta_a$ =	2.56
Rm-Rf =	5.88%
RP =	1.12%
Inflación =	3.0%
COK =	23.88%

Fuente: Elaboración propia

Para este proyecto resulta un COK de 18.73%, lo cual representa el rendimiento mínimo que se espera por la inversión propuesta.

### 7.12.2 Cálculo de WACC, VAN y TIR

Se utilizará el presente cálculo para determinar el valor presente de un flujo de caja futuro, donde:

- PPat : Porcentaje aporte realizado por los accionistas.
- PFin : Porcentaje del aporte realizado por la entidad bancaria
- TCEA: Tasa anual del financiamiento por la entidad bancaria.
- IR : Impuesto a la renta
- WACC : Coste ponderado del capital.

$$\text{WACC} = \text{PPat} * \text{COK} + (\text{PFin} * (\text{TCEA} * (1 - \text{IR})))$$

**Tabla 8.15. Cálculo del WACC**

	INVERSION
PPat (50%)	S/. 111,106.43
Pfin (50%) – TCEA (22%)	S/. 111,106.43
TOTAL	S/. 222,212.85
Impuesto a la renta (IR)	29.50%
WACC =	19.70%

Fuente: Elaboración propia

Para el presente proyecto resulta un coste ponderado del capital de 19.70%

Se determina que el VAN supera los 100 mil soles propuestos como objetivo financiero y la TIR resulta en 23.47%, lo cual demuestra una rentabilidad superior a la esperada por los accionistas (en comparación con el COK y WACC).

**Tabla 8.16. Cálculo de VAN y TIR**

Cálculo para los 5 años

<b>VAN</b>	S/. 135,094
<b>TIR</b>	23.47%

Elaboración propia

**8.13 Análisis de sensibilidad**

Para analizar la rentabilidad del negocio con distintas variables, se ha tomado como los aspectos más relevantes la inflación (debido a la coyuntura en la que se está viviendo) y el tipo de cambio.

**Tabla 8.16. Escenario de VAN (Variable -Inflación)**

Cambio en la variable	Inflacion	VAN Economico
		<b>S/. 135,093.92</b>
60.00%	<b>1.80%</b>	147,065.89
65.00%	<b>1.95%</b>	145,584.34
70.00%	<b>2.10%</b>	144,098.55
75.00%	<b>2.25%</b>	142,608.48
80.00%	<b>2.40%</b>	141,114.15
85.00%	<b>2.55%</b>	139,615.54
90.00%	<b>2.70%</b>	138,112.63
95.00%	<b>2.85%</b>	136,605.43
<b>100.00%</b>	<b>3.00%</b>	<b>135,093.92</b>
105.00%	<b>3.15%</b>	133,578.08
110.00%	<b>3.30%</b>	132,057.92
115.00%	<b>3.45%</b>	130,533.42
120.00%	<b>3.60%</b>	129,004.58
125.00%	<b>3.75%</b>	127,471.37
130.00%	<b>3.90%</b>	125,933.80
135.00%	<b>4.05%</b>	124,391.85
140.00%	<b>4.20%</b>	122,845.52
145.00%	<b>4.35%</b>	121,294.79
150.00%	<b>4.50%</b>	119,739.65

Fuente: Elaboración propia

Analizando posibles escenarios que afecten el VAN de la empresa, se determina que la inflación es un factor de suma importancia ya que de darse un incremento de esta es proporcional al resultado obtenido, sin embargo, se cuenta con un proyecto sólido ya que puede soportar una inflación de 4.5% (en el poder adquisitivo de las personas) e igual resulta con un VAN positivo.

**Tabla 8.17. Escenario de VAN (Variable -Tipo de Cambio)**

% De cambio en la variable	TIPO DE CAMBIO	VAN
76.0%	3.21	139,501.94
79.0%	3.31	138,950.94
82.0%	3.42	138,399.94
85.0%	3.52	137,848.93
88.0%	3.63	137,297.93
91.0%	3.74	136,746.93
94.0%	3.86	136,195.92
97.0%	3.98	135,644.92
100.0%	4.10	135,093.92
103.0%	4.22	129,583.89
106.0%	4.35	124,073.85
109.0%	4.48	118,563.82
112.0%	4.61	113,053.79
115.0%	4.75	107,543.76
118.0%	4.90	96,523.70
121.0%	5.04	91,013.67
124.0%	5.19	85,503.64
127.0%	5.35	79,993.61
130.0%	5.51	74,483.57

Fuente: Elaboración propia

Se determina que, en base a la variable de tipo de cambio, a medida que se incremente el valor del dólar con respecto a la moneda local el proyecto se verá afectado en gran medida por el poder adquisitivo de las personas (devaluación de la moneda local).

### 7.13 Conclusiones

Del presente capítulo y en base a los resultados obtenidos, se concluye que la propuesta de negocio con una inversión inicial de S/222,607 y con un costo de oportunidad de los accionistas de 18.73% se obtiene un VAN de S/135,094 y una TIR de 23.47%.

De igual manera, gracias al análisis de sensibilidad se puede concluir que los factores de tipo de cambio e inflación, afectan directamente a la rentabilidad es por ello por lo que se recomienda monitorear de manera constante ante cualquier variación del tipo de cambio, como la que vivimos ahora.

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES**

En el presente “Plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de un Marketplace especializado en puestos de mercado en Lima”, se tuvo como objetivo analizar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto, mediante el análisis financiero, investigación de mercado, capacidad tecnológica y operacional; dando como resultado distintos factores de éxito para la implementación del Marketplace.

El desarrollo del plan de negocio resultó ser una herramienta de gran utilidad para evaluar el proyecto del Marketplace. La planeación ayudo a identificar oportunidades con la finalidad de que se pueda desarrollar el negocio de la forma más apropiada y eficiente posible.

A través de la investigación de mercado se pudo conocer a detalle al consumidor objetivo, así como los atributos que más valoran en las plataformas digitales. De igual manera, por parte de las encuestas y entrevistas se logró averiguar más acerca del negocio de los Marketplace, su operatividad, sus costos y oportunidades. Toda información recolectada en el presente trabajo, sirvió de base para poder elaborar una propuesta de valor que se adapte al mercado local.

En el capítulo del plan de operaciones, se identificó los procesos idóneos que debe seguir la propuesta de negocio, a fin de lograr una interacción con el cliente final de manera dinámica, además de evaluar factores para seleccionar al mejor proveedor logístico, que permita brindar la experiencia al cliente final que propone el presente trabajo de plan de negocio.

En el capítulo de recursos humanos se desarrolló los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal, desempeño y descripción de los puestos de trabajo, para el óptimo funcionamiento de la organización propuesta. Asimismo, se consideran los valores corporativos afines a los objetivos generales y específicos, por último, se evaluó el presupuesto anual del plan de negocio.

En el capítulo financiero, se evaluó la viabilidad del proyecto mediante el modelo de Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual nos permite determinar una tasa de

rentabilidad requerida para la inversión propuesta, donde se determina que el proyecto es viable al brindar un VAN positivo y una TIR por encima del costo de oportunidad del accionista. Además, se realizó una simulación de escenarios utilizando dos variables de sensibilidad, las cuales son el tipo de cambio y la inflación nacional. Ambas se consideran de vital importancia, debido a la coyuntura en la que se encuentra la nación, dando como resultado que el proyecto puede soportar un incremento en el tipo de cambio hasta S/4.20 y una inflación de 4.5%. Para ambos casos el VAN resulta positivo, lo cual demuestra una sólida posición financiera para demostrar que el proyecto es viable.

## CAPÍTULO IX. ANEXOS

### Anexo I. Cuestionario para clientes finales

Cuestionario sobre hábitos de consumo en puestos de mercado

¡Saludos! Muchas gracias por participar. Este es un cuestionario que será utilizado para un plan de negocios de una maestría en gestión empresarial y tiene por objetivo el comportamiento de compra en un E-Commerce.

1. ¿Cuál es tu género?
  - Hombre
  - Mujer
2. ¿Cuántos años tienes?
  - 20-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61 a 70
  - 71 a más
3. ¿Cuál es tu estado civil?
  - Soltero
  - Casado
  - Otros:
4. ¿Cuántas personas de las que viven contigo dependen de ti económicamente (Incluyendo hijos, padres, adultos mayores)?
  - Ninguno
  - 1 persona
  - 2 personas
  - 3 personas
  - 4 personas
  - 5 a más
5. Si tienes hijos, ¿qué edades tienen?
  - No tengo hijos
  - 0 a 4 años
  - 5 a 10 años
  - 11 a 15 años
  - 16 a 20 años
  - 21 a 25 años
  - 26 a 30 años
  - 31 a más
6. ¿En qué distrito vives?  
Seleccionar distrito de Lima Metropolitana

#### Hábitos de consumo

Marca como corresponda

7. ¿Te encargas de las compras de hogar como alimentación y limpieza de uso diario?
  - Si

- No
8. ¿Con qué frecuencia compras en mercados de abastos?
- Más de una vez por semana
  - 1 vez por semana
  - 1 vez cada 15 días
  - 1 vez al mes
  - 1 vez cada 2 meses
  - Muy ocasionalmente

9. ¿Qué atributos asocias a cada uno? Elige al que más asocias a cada atributo.

	Supermercados	Puestos de mercados
Seguridad		
Rapidez		
Mejor precio		
Frescura		
Mayor limpieza		
Diversidad		
Buen servicio		
Calidez		

10. ¿Dónde prefieres comprar los siguientes productos?

	Supermercados	Puestos de mercados
Carnes		
Pescado		
Pollo		
Verduras		
Frutas		
Abarrotes		
Panadería		
Dulces y chocolates		
Bebidas no alcohólicas		

11. ¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría frutas? (En soles)

- Menos de 10
- 10 a 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- 61 a más

12. ¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría verduras? (En soles)

- Menos de 10
- 10 a 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- 61 a más

13. ¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría carnes? (En soles)



- Menos de 10
  - 10 a 20
  - 21 a 30
  - 31 a 40
  - 41 a 50
  - 51 a 60
  - 61 a más
14. ¿Cuánto invierte mensualmente tu familia en la categoría pollo? (En soles) \*
- Menos de 10
  - 10 a 20
  - 21 a 30
  - 31 a 40
  - 41 a 50
  - 51 a 60
  - 61 a más
15. ¿Has utilizado algún app o web para comprar productos como pollos o carnes? Marca los que aplican.
- Rappi
  - Cornershop
  - Pedidos Ya
  - Freshsmart
  - Fazil
  - Web Wong / Vivanda / Plaza Vea / Metro
  - No he utilizado ninguno
  - Otros:
16. ¿Has utilizado algún app o web para comprar productos como verduras o frutas? Marca los que aplican. \*
- Rappi
  - Cornershop
  - Pedidos Ya
  - Freshsmart
  - Fazil
  - Web Wong / Vivanda / Plaza Vea / Metro
  - No he utilizado ninguno
  - Otros:

### Valoración de la propuesta de valor

Merkado es un marketplace digital que une puestos de mercados con sus clientes. De esta forma mostramos los locales y productos de los emprendedores, y enviamos la compra de productos para sus clientes, llevando la frescura del mercado a la puerta de sus casas.

17. Del 1 al 5, ¿qué tan relevante te parece el concepto?

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

18. Del 1 al 5 ¿qué tan interesado estarías en comprar en un marketplace como éste?

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

19. Del 1 al 5 ¿qué tan interesado estarías en comprar las categorías de carnes y pollo a través de un marketplace como éste? \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

20. Del 1 al 5 ¿qué tan interesado estarías en comprar las categorías de frutas y verduras a través de un marketplace como éste? \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

De los siguientes atributos ¿cuál puede estar influyendo más al momento de decidir realizar una compra de las siguientes categorías en este marketplace? Elige una opción del 1 al 5 por cada atributo

21. Frescura de los productos \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

22. Que llegue a la puerta de tu casa \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

23. Tiempos de entrega cortos \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

24. Diferentes formas de despacho (pedido programado y pedido express) \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

25. Cercanía al mercado de abastos \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

26. Tener información o poder conocer al casero/a \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

27. Poder personalizar tu pedido \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

28. Empaquetado con la marca del marketplace \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

29. Acceso a diferentes medios de pago \*

1	2	3	4	5
Nada relevante	Poco relevante	Algo relevante	Relevante	Muy relevante

## Preferencias del servicio

Marca como corresponda

30. ¿En qué rango de horas te interesaría recibir los productos? \*

En la mañana

- En la tarde
- En la noche
- En horas específicas (personalizadas)

31. ¿Cómo te gustaría que te lleguen los productos de carne o pollo? \*

- Envueltos en una bolsa de papel
- Envueltos en una bolsa de plástico
- En una caja
- En una caja con hielo / refrigerada
- Otros:

32. ¿Cómo te gustaría que te lleguen los productos de frutas y verduras?

- En una bolsa de papel
- En una bolsa de tela
- En una caja
- Otros:

33. ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a esperar desde que se hace el pedido hasta recibirlo?

- En menos de 1 hora
- Entre 1 a 2 horas
- Entre 3 a 4 horas
- Entre 5 a 6 horas
- Programado al día siguiente
- Entre 2 a 5 días

34. ¿Qué tipo de beneficios esperarías recibir en esta plataforma? \*

- Descuentos en productos
- Programa de puntos
- "Yapas" en productos
- Recomendaciones de productos (cortes de carne, frutas y verduras de estación, etc.)
- Otros:

35. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio? (En soles) \*

- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 20
- 21 - 25
- 26 - 30
- 31 a más

## Anexo II. Entrevista a profundidad

### Entrevista a dueños de puestos de mercado

**Duración de la entrevista:** 30 minutos

#### Datos del entrevistado

Nombre y Apellido	
Mercado	
Distrito	
Categoría que vende	
Fecha de la entrevista	
Número de contacto	

#### Guía

##### *Introducción (3')*

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es Andrea Rivas Plata. Soy estudiante de la maestría en gestión empresarial de ESAN y estamos desarrollando nuestro proyecto de tesis. Como le explique anteriormente, mi grupo y yo nos encontramos interesados en conocer más sobre el día a día de los puestos de mercado y las necesidades que tienen, para una propuesta de servicio que estamos desarrollando. Por ello, queremos conocer su opinión y apreciamos el tiempo que se están tomando para conversar con nosotros.

En esta entrevista vamos a conversar primero sobre sus experiencias del día a día, lo que hace en su trabajo y finalmente conversaremos sobre el servicio. Queremos conocer sus opiniones y experiencias, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas. Apreciamos mucho su honestidad en las respuestas.

Esta entrevista debe tomar aproximadamente 30 minutos, dependiendo de que tanto conversemos. Si necesita parar la entrevista en algún momento, no dude en avisarnos. Finalmente, me gustaría pedirle su consentimiento para grabar la entrevista para facilitar la toma de notas. Esto sería totalmente confidencial. ¿Tengo su consentimiento? Perfecto, empecemos con la entrevista.

##### *Perfil del entrevistado (5')*

Primero me gustaría saber un poco sobre usted.

- Cuénteme sobre usted, ¿cuántos años tiene? ¿Dónde vive? ¿Con quiénes? ¿A qué se dedica?
- Cuéntame sobre tu familia, ¿cómo está conformada? ¿A qué se dedican?
- ¿Utiliza la tecnología en su día a día? ¿En qué ocasiones? ¿Para qué? ¿Qué dispositivos o aplicaciones utiliza más?
- Pensando en el futuro, ¿hay alguna meta que le gustaría alcanzar?
- ¿Hay algo que le preocupe? ¿Algo que crea que pueda ser una barrera para sus metas?

### *Experiencia con su trabajo actual (10')*

- Cuéntame sobre su trabajo actual, ¿hace cuánto tiempo que se dedicas a esto? ¿Cómo empezó?
- ¿Cuánto tiempo lleva con este puesto de mercado?
- ¿Qué tipo de productos o categorías vende? ¿Por qué?
- ¿En qué horarios trabaja?
- ¿Cómo es un día normal para usted? ¿Y un fin de semana?
- ¿Qué medio o herramientas utiliza para trabajar?
- ¿Con quiénes tiene que interactuar? ¿Cómo se relaciona con ellos?
- ¿Qué cosas le gustaría cambiar de su trabajo? ¿Qué cosas no le gustan?
- ¿Qué tipo de clientes vienen normalmente a su local? ¿Cómo son?
- ¿Cómo han sido sus ventas en el último año?
- ¿Tiene experiencia con las compras por internet? ¿Ha vendido antes por internet?

### *Propuesta de negocio (10')*

La propuesta de negocio es la siguiente: Mercado es la aplicación que les permite vender sus productos y gestionar sus ventas desde una plataforma digital, dándoles mayor exposición y facilitando el envío y seguimiento de productos, en un mundo donde los clientes son cada vez más digitales.

- ¿Qué opina sobre la propuesta que acaba de escuchar?
- ¿Cómo se imagina la plataforma para dueños de puestos de mercado? ¿Qué funcionalidades / opciones espera que tenga?
- ¿Qué expectativas tiene sobre el servicio?
- ¿Por qué medios le gustaría que se pongan en contacto con usted?
- ¿Por qué medio le gustaría recibir soporte del servicio?
- Del 1 al 10, siendo 10 muy probable y 1 poco probable, ¿qué tan probable es que participe en una plataforma como esta? ¿Por qué?
- ¿Estaría dispuesto a dar algún descuento para los clientes? ¿Qué tanto?
- ¿Tiene algún otro punto que agregar?

### *Cierre*

Este sería el final de la entrevista. Muchas gracias por conversar con nosotros, sus comentarios nos ayudarán a crear una mejor propuesta. Que pase un lindo día.

### Anexo III. Lista de mercados incluidos dentro del plan

Nº	Distrito	Nombre del mercado	Dirección	Puestos Fijos	Puestos que Funcionan	Alumbrado eléctrico	Abastecimiento de agua	Alcantarillado	Año de Inicio	Material predominante en las paredes del local	Administración
1	<b>Ate</b>	Mercado Santa Rosa	Av. Benjamín Franklin S/N	140	128	Si	Si	Si	2006	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
2	<b>Ate</b>	El Triunfo	Av. Mariscal Andrés Avelino Cáceres S/N	100	79	Si	Si	Si	1976	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
3	<b>Ate</b>	Mercado Olimpo	Calle Los Hefestos N° 538	61	61	Si	Si	Si	1997	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
4	<b>Barranco</b>	Mercado N° 2	Jr. Arica N° 279	350	350	Si	Si	Si	2005	Adobe o tapia	Junta de Propietarios
5	<b>Barranco</b>	Mercado El Capullo	Jr. La Unión II N° 147	50	50	Si	Si	Si	2003	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
6	<b>Barranco</b>	Mercado San Martín De Porres	Jr. Carlos Arrieta N° 280	40	40	Si	Si	Si	1965	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
7	<b>Breña</b>	Mercado N° 3 De Breña	Jr. Centenario N° 221	444	444	Si	Si	Si	1940	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
8	<b>Breña</b>	Mercado Mega Rekord	Jr. Castrovirreyna N° 266	365	365	Si	Si	Si	2010	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
9	<b>Breña</b>	Mercado De Chacra Colorada	Jr. Loreto N° 358	120	120	Si	Si	Si	1998	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
10	<b>Chorrillos</b>	Mercado Santa Rosa	Av. Guardia Civil N° 433	395	385	Si	Si	Si	1972	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
11	<b>Chorrillos</b>	Kiwi	Av. Defensores del Morro S/N	321	321	Si	Si	Si	2001	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
12	<b>Chorrillos</b>	Plaza Villa	Jr. Tolomeo Mz Q Lote 16 S/N	197	195	Si	Si	Si	1967	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
13	<b>Jesús María</b>	Mercado San José	Av. República Dominicana N° 364	300	300	Si	Si	Si	2000	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
14	<b>Jesús María</b>	Moderno Mercado	Jr. Wiracocha N° 1630	100	100	Si	Si	Si	1966	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
15	<b>La Molina</b>	Musa La Molina	Av. La Molina S/N	89	89	Si	Si	Si	1979	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
16	<b>La Molina</b>	Mercado Eleden	Av. La Molina N° 806	76	74	Si	Si	Si	2007	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
17	<b>La Molina</b>	Mercados Santa Raquel	Av. Los Constructores S/N	49	49	Si	Si	Si	2002	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
18	<b>La Victoria</b>	Mercado Minorista N° 1	Av. Aviación N° 300	3176	1716	Si	No	Si	1968	Ladrillo o bloque de cemento	Municipio
19	<b>La Victoria</b>	Mercado Mayorista De Frutas	Av. Pablo Patrón N° 430	879	879	Si	Si	Si	1971	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
20	<b>Lima</b>	Ex - Mercado Central	Jr. Huallaga N° 656	1090	1072	Si	Si	Si	1851	Ladrillo o bloque de cemento	Municipio

21	<b>Lima</b>	Mercado La Aurora	Av. Emancipación N° 670	269	216	Si	Si	Si	2005	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
22	<b>Lima</b>	Mercado Buenos Aires	Jr. Cuzco N° 1169	243	200	Si	Si	Si	1941	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
23	<b>Lince</b>	Mercado Lobatón N° 01	Av. Petit Thouars N° 2249	388	388	Si	Si	Si	1929	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
24	<b>Lince</b>	Mercado Risso	Jr. Julio C. Tello N° 986	211	205	Si	Si	Si	2001	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
25	<b>Lince</b>	Mercado 3	Jr. Los Mirtos N° 322	138	138	Si	Si	Si	1962	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
26	<b>Magdalena Del Mar</b>	Mercado De Magdalena	Jr. Francisco Bolognesi N° 530	922	922	Si	Si	Si	1996	Ladrillo o bloque de cemento	Sociedad Anónima
27	<b>Magdalena Del Mar</b>	Mercado Moderno Magdalena	Jr. Mariscal Ramón Castilla N° 1121	280	170	Si	Si	Si	1965	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
28	<b>Magdalena Del Mar</b>	Mercado Nueva Magdalena	Jr. Francisco Bolognesi N° 439	43	43	Si	Si	Si	1999	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
29	<b>Miraflores</b>	Mercado Santa Cruz	Calle Mendiburu N° 1175	100	100	Si	Si	Si	1968	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
30	<b>Pueblo Libre</b>	Mercado Particular Bolívar	Av. Simón Bolívar N° 1159	222	212	Si	Si	Si	1975	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
31	<b>Pueblo Libre</b>	Mercado Municipal De Pueblo Libre	Jr. Julio C. Tello S/N	110	110	Si	Si	Si	1964	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
32	<b>Pueblo Libre</b>	Mercado María Parado De Bellido	Pasaje Túpac Amaru N° 131	85	85	Si	Si	Si	1969	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
33	<b>San Borja</b>	Multimercado San Borja	Av. San Luis N° 1849	190	185	Si	Si	Si	1992	Otro	Junta de Propietarios
34	<b>San Borja</b>	Mercado El Edén	Av. San Luis N° 1965	94	94	Si	Si	Si	1996	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
35	<b>San Borja</b>	Mercado Virgen De La Asunción	Av. Aviación S/N	90	90	Si	Si	Si	1990	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
36	<b>San Isidro</b>	Mercado Municipal San Isidro	Av. Augusto Pérez Aranibar N° 1575	58	53	Si	Si	Si	1968	Ladrillo o bloque de cemento	Municipio
37	<b>San Luis</b>	Mercado Villa Jardín	Calle La Castellana N° 129	90	90	Si	Si	Si	1994	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
38	<b>San Luis</b>	Mercado Santa Rosa De La Viña	Jr. Edgard Zúñiga Medina S/N	80	74	Si	Si	Si	1968	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
39	<b>San Luis</b>	Mercado 7 De Junio	Jr. Río Piura N° 192	60	54	Si	Si	Si	1981	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
40	<b>San Miguel</b>	Mercado La Hacienda	Av. La Marina N° 2900	274	274	Si	Si	Si	2000	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
41	<b>San Miguel</b>	Mercado Modelo San Miguel	Av. La Paz N° 830	300	274	Si	Si	Si	1975	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
42	<b>Santa Anita</b>	Emmsa	Av. La Cultura N° 808	1000	1000	Si	Si	Si	2013	Ladrillo o bloque de cemento	Municipio

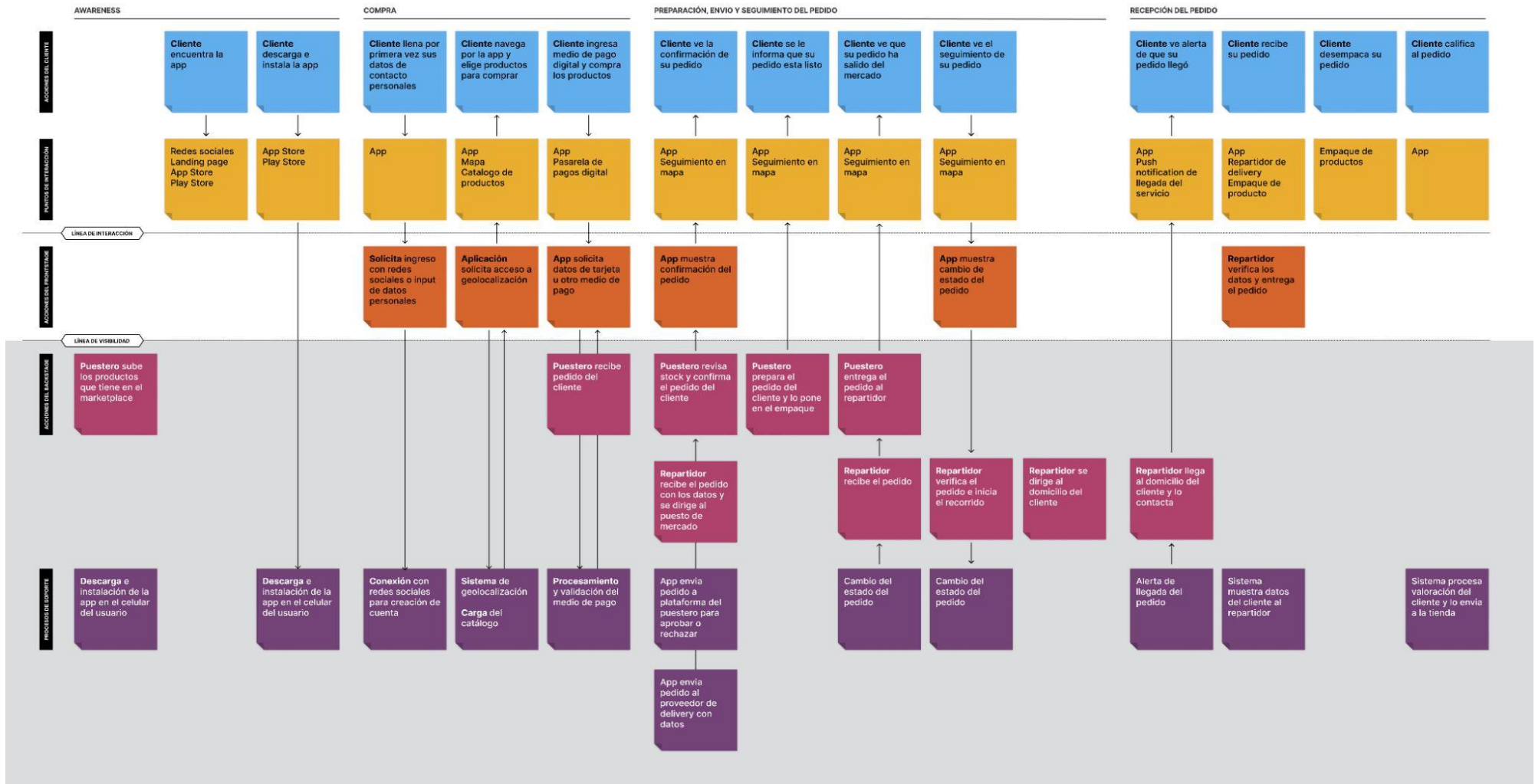
43	<b>Santa Anita</b>	Mercado Santa Anita	Av. Industrial N° 701	1000	1000	Si	Si	Si	1983	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
44	<b>Santiago De Surco</b>	Mercado N° 2 Anexo Surco	Av. Jorge Chávez S/N	369	359	Si	Si	Si	2001	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
45	<b>Santiago De Surco</b>	Mercado N° 2	Av. Franklin Roosevelt S/N	320	320	Si	Si	Si	2006	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
46	<b>Santiago De Surco</b>	Mercado El Edén	Av. Alfredo Benavides N° 3601	230	180	Si	Si	Si	1995	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
47	<b>Santiago De Surco</b>	Mercado San Roque	Calle Júpiter N° 113	169	169	Si	Si	Si	1972	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
48	<b>Surquillo</b>	Mercado N° 02 Surquillo	Jr. Leonardo Barbieri N° 760	570	570	Si	Si	Si	2001	Ladrillo o bloque de cemento	Junta de Propietarios
49	<b>Surquillo</b>	Mercado San Felipe	Jr. El Carmen N° 1077	588	350	Si	Si	Si	1969	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva
50	<b>Surquillo</b>	Mercado N° 01 De Surquillo	Jr. Colina S/N	250	250	Si	Si	Si	2000	Ladrillo o bloque de cemento	Junta Directiva

Fuente: Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016)



## Anexo IV. Service blueprint de compra de producto en el marketplace

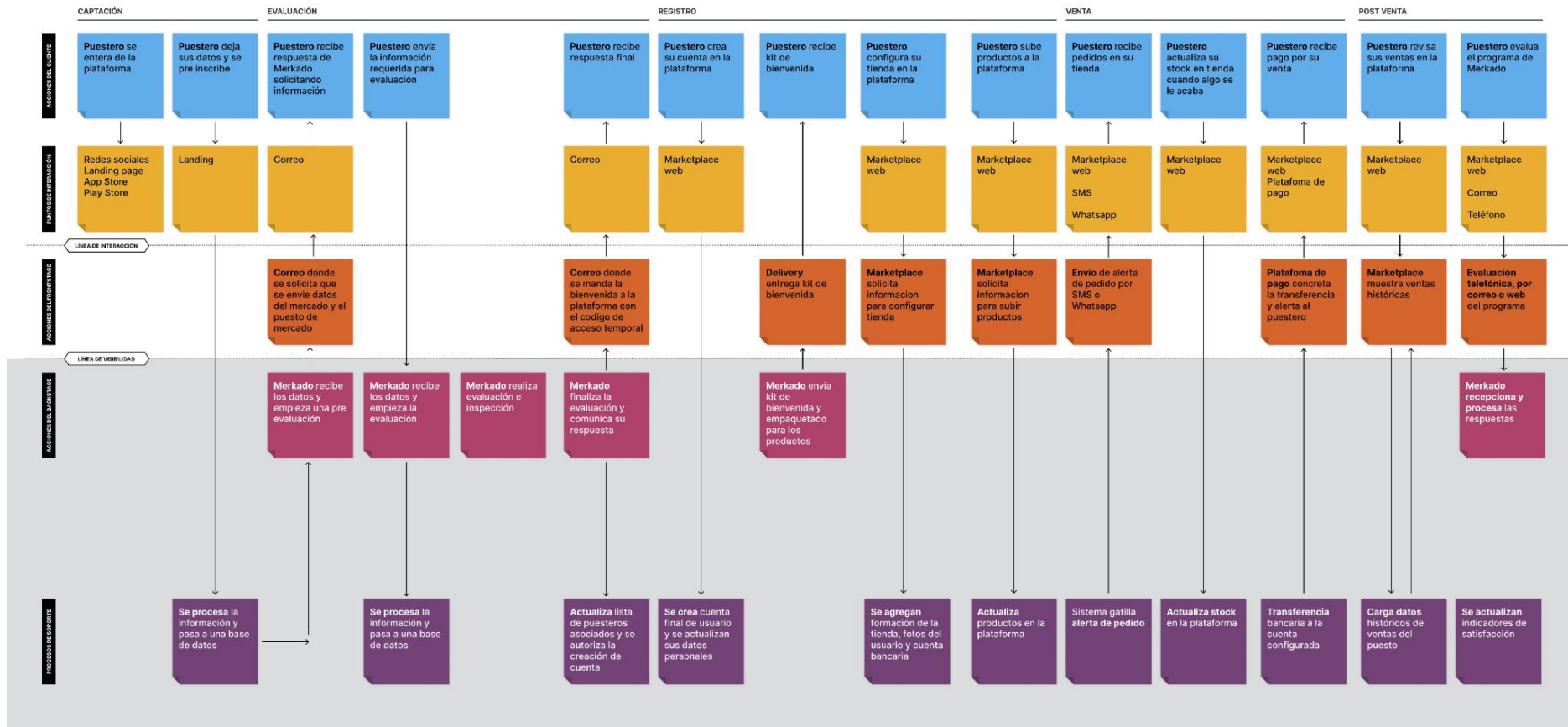
### Service Blueprint: Marketplace puestos de mercado - Compra de producto



Fuente: Elaboración propia

## Anexo V. Service blueprint registro y subida de productos

### Service Blueprint: Marketplace puestos de mercado - Registro y subida de productos



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA

- Alvino, C. (2021). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020 – 2021. Branch. Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>
- América Retail (2020) ¿Qué piden los peruanos por las apps de delivery? Obtenido de: <https://www.america-retail.com/peru/peru-que-piden-los-peruanos-por-las-apps-de-delivery/>
- Arango, G. (2021). El futuro de la tecnología: tendencias para la próxima década. MSN Noticias. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-ar/noticias/otras/el-futuro-de-la-tecnolog%C3%ADa-tendencias-para-la-pr%C3%B3xima-d%C3%A9cada/ar-AAKWswn>
- Arellano, R. (2017). Los seis estilos de vida. Arellano Marketing. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2017). Los seis estilos de vida: Las Modernas. Arellano Marketing. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Arellano, R. (2017). Los seis estilos de vida: Las Conservadoras. Arellano Marketing. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-conservadoras/>
- Arellano, R. (2017). Los seis estilos de vida: Los Progresistas. Arellano Marketing. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-progresistas/>
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). Fijación de precios: comprender y captar el valor del cliente. En Fundamentos de Marketing (pp 363-380) (522p.) (8ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). Fijación de precios: comprender y captar el valor del cliente. En Fundamentos de Marketing (pp 264-286) (522p.) (8ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos. En Fundamentos de Marketing (pp 250-257) (522p.) (8ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). Segmentación, mercados meta y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos. En Fundamentos de Marketing (pp 165-192) (522p.) (8ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados APEIM (octubre 2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Obtenido de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú (2020). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Bare International. (2018). NPS: Ranking por industria. Recuperado de: <https://www.bareinternational.mx/nps-cx-ranking-por-industria/>
- Berrocal, J (2020). ¿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/>
- Bitner, M., Gremler, D., Zeithaml, V. (2009). Innovación y diseño del servicio. En Marketing de Servicios (pp 247-269) (709p.) (5ª ed). México, DF. McGraw-Hill Education.
- Borbor, D. (febrero, 2021). Incidencia en la maduración de la fruta climatérica y no climatérica durante la poscosecha para su exportación y comercialización en el Ecuador. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://www.eumed.net/es/revistas/caribena/febrero-21/maduracion-fruta-exportacion>
- Cleary, C. (2017). ¿Qué relación tiene el contenido y el embudo de marketing? Blog Econsultoría. Recuperado de: <https://es.econsultoria.net/blog/el-contenido-y-el-embudo-de-marketing/>
- El Universo (marzo 2021). Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-nota/>
- Galiana, P. (2021). Por qué debes saber qué es el funnel de ventas o embudo de conversión. Blog IEBS School. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital/>
- Hammond, M. (2021). SLA: definición, tipos y cómo hacerlo (con ejemplos). Blog Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-sla>
- Holden, R., Nagle, T. (2002). Estrategia de fijación de precios. Gestión activa de su mercado. En Estrategia y Tácticas de Precios. Una guía para tomar decisiones rentables (pp 173-183) (430p.) (3ª ed). España, Madrid. Pearson Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016. Resultados a nivel nacional. Obtenido de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016. Resultados a nivel nacional. Obtenido de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos\\_Flair\\_Peru\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf)

- IPSOS (2014). Perfil del puesto de Mercado y el puestero 2014. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-puesto-de-mercado-y-el-puestero-2014>
- IPSOS (2020). Hábitos y usos hacia el Smartphone. Obtenido en: <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-y-usos-hacia-el-smartphone>
- Lambin, J., Galluci, C., Sicurello, C. (2009). Análisis de la segmentación del mercado. En Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa de mercado (pp 150-153) (596p.) (2ª ed). México, DF. McGraw-Hill Education.
- Lambin, J., Galluci, C., Sicurello, C. (2009). Análisis de la atractividad del mercado de referencia. En Dirección de Marketing. Gestión estratégica y operativa de mercado (pp 182-194) (596p.) (2ª ed). México, DF. McGraw-Hill Education.
- La República (febrero 2020). Peruanos pasan al mes 25 horas en promedio conectados a internet, según Comscore. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/peruanos-pasan-al-mes-25-horas-en-promedio-conectados-a-internet-segun-comscore-2965325>
- Luna, F. (2021). La (Re) evolución en la forma de comprar. Kantar Worldpanel. Recuperado de: [https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/La-\(Re\)-evoluci%C3%B3n-en-la-forma-de-comprar](https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/La-(Re)-evoluci%C3%B3n-en-la-forma-de-comprar)
- Malhortra, B. (2004). Diseño de la investigación. En Investigación de Mercados (pp 74-82) (713p.) (4ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Malhortra, B. (2004). Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa (pp 134-150) (713p.) (4ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Malhortra, B. (2004). Muestreo: diseño y procedimientos (pp 320-324) (713p.) (4ª ed). México, DF. Pearson Education.
- Mercado Negro. (2019). ¿Qué es un dark post y cómo puedes utilizarlo en tu estrategia de marketing digital? Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/que-es-un-dark-post-y-como-puedes-utilizarlo-en-tu-estrategia-de-marketing-digital/>
- Metricool. (2020). Estudio Facebook Ads: la publicidad en Facebook basada en datos reales. Recuperado de <https://metricool.com/es/estudio-facebook-ads/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019) Marco económico multianual 2020 – 2023. Obtenido de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2020\\_2023.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf)
- Mousinho, A. (2020). SEO. La guía completa para que conquistes la cima de Google en el 2021. Blog Rockcontent. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-seo/>

- Orbezo, M. (2021). E-commerce en el Perú: ¿Qué se avizora para el 2021? Ernest & Young. Obtenido de: [https://www.ey.com/es\\_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021](https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021)
- Osterwalder, A.,Pigneur,Y. (2019). Lienzo de modelos de negocio. En Generación de modelos de negocio (pp-14-44) (281p.) (1a ed). Perú, Lima: Planeta Perú S.A.
- Perú Retail (2018). Perú, ¿qué es canal tradicional? Obtenido de: <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>
- Reichheld, F. (2003). The One Number you Need to Grow Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Sordo, A. (2021). ¿Qué es una landing page y para qué sirve? (y aprende a crear la tuya). Blog Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/landing-page>
- Statscounter (marzo, 2021). Mobile Vendor Market Share Peru. Obtenido de: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/peru/#monthly-202103-202103-bar>
- Statscounter (marzo, 2021). Mobile Operating System Market Share Peru. Obtenido de: <https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/peru/#monthly-202103-202103-bar>
- Trustmary. (2020). ¿Cuál es la tasa de conversión promedio de un sitio web? Recuperado de: <https://www.trustmary.com/es/blog/cual-es-la-tasa-de-conversion-promedio-de-un-sitio-web/>
- U.S. Food and Drug Administration. (2017). Manipulación segura de alimentos: Lo que usted debe saber. Recuperado de: <https://www.fda.gov/food/buy-store-serve-safe-food/manipulacion-segura-de-los-alimentos-lo-que-usted-debe-saber>