



MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

***“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
ELMER: APLICATIVO MÓVIL DE INTERMEDIACIÓN DE COMPRAS DE PRODUCTOS
EN MERCADOS DE ABASTOS”***

PRESENTANDO POR:

CORNEJO ARANA, Percy Luis

ECHEVARRÍA NIETO, Carlos Alberto

SALVATIERRA CÓRDOVA, Patricia Del Carmen

VICTORIA ALIAGA, Julissa Margot

PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

ASESOR: David Guillermo Franco Canaval

LIMA-PERU

2021

DEDICATORIA

A mis padres y mis hijos, sus afectos son los que me motivan a invertir tiempo y esfuerzo en mi continuo desarrollo profesional y personal.

Percy Cornejo

A mi esposa y mis dos hijas que sin ellas no tendría la energía que tengo para cumplir cualquier cosa que me propongo.

A mis ojeras y a mis canas ganadas en esta pandemia y desarrollo del plan de negocios.

Carlos Echevarría

A Dios, por sostenerme y porque sin él nada sería posible.

A Emi, por todas las noches que no te hice dormir.

A Quilla, por los cuentos y juegos perdidos.

A Rommel, por todas las veces que me has tomado de la mano para volar y crecer juntos.

A mamá y papá, por su apoyo incondicional y hacerme quien soy.

Patricia Salvatierra

A Dios, a mi tío Ider que ya descansa en paz, sobrinos, abuelos, y en especial a mis padres, por su acompañamiento incondicional en cada momento en el que esté, por sus cuidados, por creer en mí, por ser mi motivo para seguir adelante y por darme la oportunidad de ser su hija.

Julissa Victoria

AGRADECIMIENTO

Nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión, en todo este tiempo. A nuestros profesores por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias. A la Escuela de Post Grado UTP por transformar nuestras vidas y hacer posible la mejora de nuestra vida profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El coronavirus aceleró el proceso de transformación digital de las empresas en el Perú y el mundo. Lo que se veía como una tendencia para los próximos 5 años, hoy por hoy es una realidad y muchos de los procesos donde se requería algún tipo de desplazamiento o intervención humana se han optimizado o digitalizado.

Las compras digitales se han convertido en una de las herramientas favoritas y seguras de los ciudadanos para adquirir productos y servicios. El e-commerce, hoy en día, es una necesidad para la existencia y crecimiento de las grandes y medianas empresas que desean mantenerse vigentes al largo plazo. La vida ha dado un giro de 360° y las personas tienden a evitar desplazamientos innecesarios y muchos han sido reemplazados por el uso de la tecnología, como por ejemplo: las compras.

Es así como nace la idea de “Elmer”, un aplicativo móvil que facilita la compra entre el cliente/consumidor y los “caseros” del mercado; actuando como intermediario de compra. En esta plataforma se podrán adquirir productos de primera necesidad dentro de las categorías de frutas, verduras, carnes, aves, pescado, abarrotes y especerías, las cuales son percibidas por los consumidores como las de mayor frescura y calidad. Sin embargo, debido a factores como inseguridad, falta de higiene y falta de protocolos COVID 19, prefieren no acudir a los mercados de abastos.

Gracias a la investigación de mercado realizada, se pudo comprender los hábitos de consumo y compra del consumidor actual, así como también los dolores y frustraciones que

poseen. Con la información obtenida, se perfiló un proceso de compra online que brinde una experiencia ágil y segura, garantizando la entrega de productos de calidad y frescos, asegurando la entrega en un plazo no mayor a 3 horas.

Elmer cuenta con dos elementos fundamentales para poder iniciar operaciones, los cuales se ha desarrollado dentro del plan de marketing, siendo: los Sellers y el usuario.

Es por ello que se han aplicado estrategias diferenciadas para cada uno de ellos, con el objetivo de posicionar la marca en la mente del usuario y fidelizar a los Sellers convirtiéndolos en aliados estratégicos. Se han tomado una serie de acciones enfocadas en el usuario, comunicando la marca, motivándolos a descargar la app y finalmente a realizar la compra. En cuanto a la estrategia de precio de ELMER, se realizó un análisis comparativo de precios en los diferentes puntos de venta, la cual se ve reflejada en la app.

Este modelo de negocio realizará operaciones empezando por la captación y afiliación de los Sellers de los mercados seleccionados los cuales serán: Mercado Magdalena, Mercado Lobatón, Mercado Santa Catalina, Mercado Jorge Chávez. Teniendo como cobertura en ocho distritos de Lima Moderna, las cuales son: Miraflores, Santiago de Surco, Magdalena del Mar, Jesús María, Pueblo Libre, San Borja, Lince y San Isidro. La parte logística será tercerizada y soportada por la empresa DonD.

Se ha previsto que logrando atender a 98 clientes en el primer año y que estos realicen al menos dos compras al mes de S/ 200.00, el proyecto sería rentable desde el primer periodo de ejecución logrando una tasa de retorno de 47%. Los pilares de dicha proyección están en mantener

un margen bruto cercano al 40%, que, sumado a los bajos costos de operación, permiten obtener una utilidad atractiva para un inversionista.

El proyecto se pondrá en marcha en el corto plazo y en un mediano plazo se evaluará ampliar la cobertura en otros distritos de Lima Metropolitana, así como en un largo plazo a las principales provincias del Perú.

INDICE GENERAL

I. OBJETIVO GENERAL.....	12
1. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	13
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	13
2.1. ANÁLISIS DEL BUSINESS MODEL CANVAS ENFOCADO AL CONSUMIDOR	19
2.2. ANÁLISIS DEL BUSINESS MODEL CANVAS ENFOCADO AL SELLER	26
III. ANTECEDENTES.....	31
3. ANTECEDENTES	31
3.1. CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	35
3.2. TIPOS DE MERCADO DE E-COMMERCE.....	37
3.3. TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR PERUANO.....	38
IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO	41
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	41
4.1. FACTORES ECONÓMICOS	41
4.2. FACTORES SOCIOECONÓMICOS	42
4.2.1. TIPOS DE PRODUCTOS	43
4.2.2. HÁBITOS DE COMPRA.....	44
4.2.3. LOS PAGOS SERÁN CONTACTLESS	45
4.2.4. TECNOLOGÍA CHECK OUT-FREE.....	46
4.2.5. REPARTO SIN CONTACTO	46
4.3. FACTORES POLÍTICOS.....	47
4.3.1. TRES PRESIDENTES EN CUATRO AÑOS:	48
4.3.2. EL PODER DEL CONGRESO:.....	49
4.3.3. PROCESO DE VACANCIA FÁCIL:	49
4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	49
4.4.1. RED 5G.....	52
4.5. FACTORES LEGALES Y MEDIOAMBIENTALES	53
4.5.1. PROTOCOLOS DE SEGURIDAD	53
4.5.2. LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:	57
4.5.3. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES.....	57
4.5.4. ORDENANZA “MERCADO EN TU BARRIO”	58

V. PLAN ESTRATÉGICO.....	59
5. PLAN ESTRATÉGICO	59
5.1. MISIÓN.....	59
5.2. VISIÓN.....	59
5.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICO.....	59
5.3.1. OBJETIVO GENERAL	59
5.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	60
5.3.3. PLAN DE ACCIÓN.....	60
5.4. ANÁLISIS FODA	63
5.4.1. FORTALEZAS.....	65
5.4.2. DEBILIDADES.....	69
5.4.3. OPORTUNIDADES.....	71
5.4.4. AMENAZAS	74
5.5. FODA CRUZADO Y ESTRATEGIAS	76
5.6. ANÁLISIS DE LAS 05 FUERZAS DE PORTER	84
5.6.1. PROVEEDORES	85
5.6.2. COMPETIDORES	87
5.6.3. CLIENTES.....	92
5.6.4. SUSTITUTOS.....	93
5.6.5. NUEVOS ENTRANTES	93
5.7. VENTAJA COMPETITIVA	94
VI. ANÁLISIS DEL MERCADO	95
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	95
6.1. TAMAÑO DE MERCADO Y TASA DE CRECIMIENTO	95
6.2. MERCADO META Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	96
6.3. PARTICIPACIÓN DE MERCADO PROYECTADA.....	99
6.4. ESTACIONALIDAD.....	101
6.5. COMPETENCIA LOCAL Y MUNDIAL	101
VII. ENFOQUE DEL CONSUMIDOR.....	103
7. ANÁLISIS DEL MERCADO	103
7.1. INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR / INSIGHTS.....	103
7.2. FUENTES SECUNDARIAS:.....	104
7.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:	111
7.4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:	114

7.4.1.	HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS	116
7.4.2.	HALLAZGOS SOBRE LOS HÁBITOS DE COMPRA:	129
7.4.3.	HALLAZGOS SOBRE LA COMPRA DE MANERA ONLINE:	131
7.4.4.	HALLAZGOS SOBRE LAS COMPRAS EN MERCADO DE ABASTOS:.....	131
7.4.5.	HALLAZGOS SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO PLANTEADA:	132
7.5.	PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR	132
7.5.1.	RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD	133
7.5.2.	BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN	135
7.5.3.	EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	136
7.5.4.	DECISIÓN DE COMPRA.....	137
7.5.5.	COMPORTAMIENTO POST COMPRA.....	138
7.6.	EL ZMOT EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA:	139
7.7.	POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	143
7.7.1.	DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	144
7.8.	NEUROCIENCIA APLICADA AL MARKETING	146
7.8.1.	REPTIL	146
7.8.2.	LÍMBICO:	147
7.8.3.	NEOCORTEX:	148
7.9.	EXPERIENCIA DE COMPRA DEL CONSUMIDOR:	149
7.9.1.	COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.....	151
7.9.2.	EXPERIENCIA DEL USUARIO	153
	DESCARGA DEL APLICATIVO	153
	REGISTRO.....	153
7.10.	MAPA DE EMPATÍA	154
7.10.1.	MAPA DE VALOR	156
VIII.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	159
8.	ESTRATEGIA COMERCIAL	159
8.1.	PLAN INTEGRADO DE MARKETING	159
8.2.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y MARCA.....	160
8.2.1.	ELEMENTOS CLAVES:.....	160
8.2.2.	CATEGORÍA DE PRODUCTOS:.....	161
8.2.3.	Características.....	161
8.2.4.	Beneficios	163
8.2.5.	Marca y logo.....	164

8.2.6.	Análisis de colores:.....	165
8.2.7.	Diseño del logo:.....	166
8.2.8.	Diseño de app	166
8.2.9.	Calidad.....	170
8.2.10.	Empaque	171
8.3.	ESTRATEGIA DE PRECIO: VALOR EN EL MERCADO.....	175
8.3.1.	ECUACIÓN DE VALOR.....	177
8.4.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y CANALES	181
8.5.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL: ATL, BTL, DIGITAL	186
8.5.1.	ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL LANZAMIENTO DE ELMER.....	188
8.5.1.1.	MEDIOS PROPIOS – ORGÁNICO	188
8.5.1.2.	MEDIOS PAGADOS	189
8.5.2.	ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE ELMER.....	192
8.5.2.1.	MEDIOS PROPIOS – ORGÁNICO	192
8.5.2.2.	MEDIOS PAGADOS	193
8.5.3.	OUTBOUND MARKETING	195
8.5.4.	INBOUND MARKETING.....	195
8.6.	ESTRATEGIA DE BRANDING.....	198
8.6.1.	STORYTELLING	199
8.6.2.	LOGO.....	199
8.6.3.	PRESENTACIÓN DE LA MARCA.....	200
8.7.	CUSTOMER CENTRIC	203
8.8.	PLANIFICACIÓN DE VENTAS	203
8.9.	ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING.....	205
8.10.	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	208
IX.	PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....	210
9.	PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS	210
9.1.1.	TECNOLOGÍA REQUERIDA.....	210
9.1.2.	KNOW HOW.....	212
9.1.3.	ASPECTOS LOGÍSTICOS	214
9.1.4.	ELABORACIÓN DEL APLICATIVO MÓVIL.....	215
9.1.5.	CAPTACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS	217
9.1.6.	FUNCIONAMIENTO DEL APLICATIVO	219
9.1.7.	RECURSOS NECESARIOS	220

9.1.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	222
9.1.9.	ROLES Y FUNCIONES.....	223
9.1.9.1.	INDUCCIÓN AL PERSONAL:	228
X.	INDICADORES DE GESTIÓN	229
10.	INDICADORES DE GESTIÓN	229
10.1.	MÉTRICAS DE MARKETING	229
10.2.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	229
10.3.	B/A - VALOR ACTUAL NETO (VAN) - TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	233
XI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
11.1.	CONCLUSIONES.....	239
11.2.	RECOMENDACIONES	242
XII.	BIBLIOGRAFÍA	244
XIII.	ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	250
XIV.	ANEXOS	254

I. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio viable enfocado en estrategias de marketing y gestión comercial para el aplicativo móvil “Elmer”, el cual ofrece a los consumidores una experiencia memorable de compra de productos de primera necesidad en el mercado seleccionado sin tener que desplazarse. Se proyecta convertir a ELMER, en un plazo de 02 años, en una marca consolidada y reconocida en los distritos donde tenga cobertura.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que el aplicativo ELMER sea descargado por 2,000 personas en los primeros 3 meses de operación.
- Lograr el número de 200 ventas en promedio de manera mensual para rentabilizar el proyecto en el primer año de operación.
- Conseguir una participación de mercado del 5% al quinto año de operación, siendo la marca reconocida como la primera opción de compra intermediaria en mercados de abastos.
- Generar una utilidad neta como mínimo después de impuestos del 14.86% desde el primer año de operación.

II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La emergencia por el Covid-19 ha transformado por completo algunas actividades cotidianas, siendo especialmente notorio el cambio en las modalidades de compra y en la forma de adquirir productos de primera necesidad, pues a medida que avanza la pandemia y se extiende la cuarentena, cambian las conductas de los consumidores. De acuerdo a una publicación del Diario Gestión realizada en enero del 2021, la pandemia originada por el Covid-19 ha modificado las necesidades y hábitos del consumidor peruano.

De acuerdo a la publicación mencionada, estos son los hábitos que han modificado:

- Preferencias de compras Online
- Énfasis en activismo de marca
- Experiencias desde casa
- Mayor conciencia de alimentación

Cuando inició el aislamiento a nivel nacional, los peruanos incrementaron su volumen de compras. Según la consultora Kantar Worldpanel, en un estudio realizado en el 2020, el 55% de los ciudadanos peruanos encuestados reconoció haber comprado mayores cantidades a como lo hacía habitualmente durante las primeras semanas de la pandemia. Entre las compras más habituales se destacaron productos de limpieza (33%), productos y medicamentos para elevar defensas (31%), higiene personal (30%) y productos perecibles (15%).

Según el estudio de Kantar publicado el año 2020, conforme avanza el confinamiento, los hábitos de los peruanos han seguido cambiando y aunque el volumen de compra se ha regulado, siguen siendo los artículos de primera necesidad los de preferencia para el consumo, pues el gasto en productos de la canasta de alimentos ha subido a 29%, lácteos 15% y utensilios para el cuidado del hogar 12%. Así mismo, los gastos en bebidas y accesorios para el cuidado personal han bajado en comparación con las 9 semanas anteriores al inicio de la emergencia.

El e-commerce ha venido en crecimiento porque es la alternativa que los consumidores han encontrado para realizar sus compras y prevenir el contagio, siendo una forma rápida de hacerlo y con precios cómodos. Aunque el mercado online está en desarrollo en el país, ha mostrado un gran despliegue logrando duplicar sus niveles de penetración semanal. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, con un 49.1%, el e-commerce concentró casi la mitad del consumo privado total en Perú durante el mes de abril 2020. Asimismo, otro dato importante en los cambios de consumo frente a la pandemia es que cuando los consumidores compran de manera física prefieren ir a un supermercado cercano a su domicilio, beneficiando el comercio de proximidad frente al formato hipermercado. Sin embargo, esto no significa que los peruanos no estén cambiando también la forma tradicional de pagar por sus compras, considerando el uso del efectivo una manera poco segura en relación a las posibilidades de contagio del virus.

La congestión del tráfico y el poco tiempo que se tiene actualmente para realizar compras presenciales, adicionándole la coyuntura actual de la COVID 19, donde se encuentran los comercios y mercados saturados, hacen que las personas tengan menos interés a realizar compras

de productos especialmente de la canasta básica. De acuerdo a un informe realizado por Niubiz en el 2020, el consumo online de Supermercados en Perú creció significativamente, alcanzando un crecimiento del 205% y un ticket promedio de S/.354 soles.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, el hábito del consumidor peruano ha cambiado y tiene una mayor predisposición a realizar compras online. Incluso para productos de la canasta básica donde previo a la pandemia tenía mayor resistencia.

Dada esta situación, ELMER brinda una herramienta predictiva, rápida y segura a sus clientes para que realicen las compras de productos de primera necesidad y de canasta básica directamente desde un mercado de abastos. Esto permite al cliente aprovechar las ventajas del canal tradicional en el cual podrá acceder a productos más frescos a un precio justo, y del mismo modo, con ELMER podrá evitar el desplazamiento físico y evitar las desventajas que tiene este canal en términos de congestión, comodidad, entre otros.

Los pilares fundamentales de ELMER son:

- Rapidez de la Entrega. La promesa de Elmer será entregar el pedido en menos de 3 horas. Esto se podrá ya se creará un ecosistema entre el cliente y el mercado el cual estará compuesto por la aplicación que registrará el pedido el Seller que se encargará de preparar el pedido en el punto de venta y el Shopper quien se encargará de recogerlo y entregarlo al cliente.
- Calidad y frescura en los productos ofrecidos.

- Limpieza, desinfección y seguridad. Generando así un vínculo de confianza entre cliente y proveedor que perdure en el tiempo.

A continuación, se presenta el Business Model Canvas con el desarrollo de la idea de negocio:

Tabla N°1: *Business Model Canvas de ELMER enfocado al consumidor*

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE MERCADO
Sellers Desarrollador de aplicativo y web. Shoppers. Medios de pagos. Pasarela de pagos.	Afiliación y capacitación de Sellers y Shoppers. Recepción de lista de compras. Compra y recojo de productos en mercado. Entrega de productos al usuario Servicio Post-Venta y Fidelización	Facilitar la compra de productos de primera necesidad en los mercados de abastos, mediante una plataforma digital que permita adquirir productos frescos directamente del puesto de los caseros hacia donde se encuentren los usuarios, ahorrando tiempo y dinero. Contribuyendo así al desarrollo y mejora de calidad de vida de ambos grupos de interés.	Planes de fidelización mediante la analítica de la App. Comunicación activa de promociones en Redes Sociales. Mailing comunicando promociones. Mailing con encuestas. Encuestas de satisfacción por pedidos.	Hombres y mujeres del NSE B entre 30 y 44 años, jefes de familia de estilos de vida Sofisticado, Modernas y Progresistas laboralmente activos, que realizan o hayan realizado compras online y compras en mercados de abastos, que valoran más su tiempo y que residen en 08 distritos seleccionados de Lima Moderna.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Aplicativo Movil. Medios de Pago. Soporte Web. Packaging, Branding, Merchandising. Personal Administrativo, Comercial y tercerizado Google Maps. Redes Sociales		WhatsApp Aplicativo Movil. Web.	
	COSTOS		INGRESOS	
Alquiler de oficina. Planilla administrativa. Personal tercerizado Diseño y Mantenimiento de Pagina Web y App. Servicios Básicos Comisión del Shopper. Impuestos Servicio Delivery		Ingresos por pedidos. Publicidad en App y Web.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°2: *Business Model Canvas de ELMER enfocado al "Seller"*

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE MERCADO
Shoppers.(DonD) Medios de Pago digital "Elmer"	Capacitación y supervisión continua. Recepción del pedido y preparación del mismo. Entrega de productos al Shopper.	Brindar un acercamiento mediante una experiencia totalmente digital a consumidores que no suelen comprar en un mercado de abastos, y a vendedores de puestos de mercado de diversas categorías permitiendo así, mejorar su nivel de vida mediante el ingreso por ventas adicionales, capacitación constante e ingreso a un mercado digital.	Acuerdos comerciales sostenibles en el tiempo Capacitación activa y Fidelización Comunicación activa con el Shopper. Visitas del supervisor de Elmer.	Hombres y mujeres del NSE C de 30 a 55 años, que cuenten con un puesto en los mercados de abastos ubicados en 08 distritos seleccionados de lima moderna, y cuyos puestos de venta sean de las categorías seleccionadas.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Packaging y brandeo. Smartphone + WhatsApp Medios de Pago Digital		WhatsApp Venta Directa Llamadas	
COSTOS		INGRESOS		
Plan de fidelización y Merchandising. Costos de capacitación y supervisión. Merch y Branding Servicio Delivery. Costos de reclutamiento y entrenamiento de Sellers		Monetización por cada venta realizada.		

Fuente: Elaboración propia

2.1. ANÁLISIS DEL BUSINESS MODEL CANVAS ENFOCADO AL CONSUMIDOR

▪ Propuesta de valor

La propuesta de valor de Elmer es facilitar la compra de productos de primera necesidad en los mercados de abastos, mediante una plataforma digital que permita adquirir productos frescos directamente del puesto de los caseros hacia donde se encuentren los usuarios, ahorrando tiempo y dinero. Contribuyendo así al desarrollo y mejora de calidad de vida de ambos grupos de interés.

La propuesta de valor de ELMER se basará en los siguientes pilares:

- Entrega de productos en un lapso no mayor de 3 horas: Para ello se tendrá una alianza con una empresa proveedora de servicios de logísticos los cuales brindarán a ELMER personal motorizado el cual mediante una integración con la aplicación podrán recibir los pedidos y acudir a los mercados de abastos para atender el pedido. Asimismo, dicho motorizado tendrá un canal de comunicación con el “Seller” del mercado para optimizar el tiempo en la preparación del pedido.
- Seguimiento en tiempo real del pedido: La aplicación de ELMER contará con un sistema de tracking que brindará al cliente el status en tiempo real de su pedido.
- Rapidez y sencillez en el aplicativo: Predictivo y fácil de navegar para la rápida elección del pedido.

- Mejores Precios que los productos de supermercados. De acuerdo a las encuestas realizadas es uno de los principales puntos de mejora que el consumidor considera para los supermercados.

▪ **Relaciones con los Clientes**

- Planes de captación, fidelización y retención de clientes mediante la analítica de la App: Con dicha información se podrán segmentar a los clientes al momento de buscar fidelizarlos.
- Comunicación activa de promociones en Redes Sociales: Se usarán las redes sociales para tener una comunicación personalizada con el cliente y por dicho medio invitarlos a que ingresen a la aplicación. ELMER elaborará promociones en tiempo real para que los clientes que se encuentren activos en redes, luego de una serie de acciones que ayuden a masificar la marca (por ejemplo, dándole like, compartiendo y etiquetando a amigos) se les brinde promociones especiales. Se aprovechará fechas importantes como día de la madre, fiestas patrias, etc.
- Mailing comunicando promociones: Del mismo modo se ELMER mantendrá su base de clientes actualizada para tener una comunicación activa por este medio.
- Mailing con encuestas: La opinión del cliente es importante por lo cual se incentivará mediante descuentos en el APP el llenado de encuestas por parte de los clientes para entender en todo momento como piensan y como ELMER se puede adaptar para brindar una mejor experiencia de uso.

- Encuestas de satisfacción por pedidos: Esta acción busca tener una retroalimentación en tiempo real sobre la experiencia del cliente mediante una calificación rápida la cual dependiendo

▪ **Segmentación de Mercado**

Hombres y mujeres del NSE B entre 30 y 44 años, jefes de familia de estilos de vida Sofisticado, Modernas y Progresistas laboralmente activos, que realizan o hayan realizado compras online y compras en mercados de abastos, que valoran más su tiempo y que residen en los distritos los siguientes 08 distritos de Lima moderna: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Lince, Magdalena del Mar, Jesús María y Pueblo Libre. Los distritos donde ELMER se enfocará serán en 8 distritos de Lima moderna donde se concentra la mayor un número importante de familias de los NSE B. La intención es que en la etapa de expansión se puede captar al NSE A. Asimismo, la elección de estos distritos responde a la ubicación céntrica que tienen los mismos respecto a los mercados de abastos con los cuales ELMER operará.

Respecto a los estilos de vida, ELMER se está enfocando en los estilos de vida proactivos los cuales son más abiertos al uso de aplicativos y valoran el tiempo con lo cual son más accesibles a realizar compras online.

▪ **Canales**

Los clientes contarán con tres canales de comunicación: ELMER busca que una experiencia omnicanal para el cliente tanto para venta y postventa.

- WhatsApp: Para tener una interacción personalizada. Este canal está más orientado para labores de promoción y post venta.
- Aplicativo Móvil: En el cual se realizará el pedido.
- Web: Mediante una página web responsiva se podrá acceder a ELMER para que los usuarios que no hayan bajado el App. Puedan realizar sus pedidos sin problemas.

Es importante mencionar que ELMER no contará con tienda física ya que el servicio estar orientado a ser un intermediario que conecte oferta y demanda mediante una plataforma 100% digital. A pesar de ello se explotará los canales digitales arriba mencionados para brindar la misma experiencia en cada uno de ellos asegurando una experiencia omnicanal.

▪ **Actividades Clave**

- Afiliación y capacitación de Sellers: Esta actividad es una de las principales y vitales para ELMER para cumplir con la promesa y propuesta de valor. Se brindará capacitación, para el caso de los Seller, a nivel de atención, limpieza de productos, presentación. Del mismo modo, en el caso del Shopper, se le brindará la capacitación

en el uso de la herramienta, así como también, el protocolo de limpieza y atención ya que ellos son la cara de ELMER al momento de realizar una entrega.

- **Recepción de lista de compras:** Esta actividad es en la cual el cliente realiza el pedido mediante la aplicación o Web. ELMER busca brindar una experiencia intuitiva al momento de la selección de productos para facilitar la navegación. Asimismo, se manejará comparativo de precios para que durante la selección el cliente pueda apreciar los precios que se manejan en otros canales de venta.
- **Compra y recojo de productos en mercado:** En esta actividad luego de que el cliente finaliza la compra, la aplicación enviará una notificación a los Shoppers para que tomen el pedido. El Shopper tomará contacto con el Seller y podrá comunicarse mediante WhatsApp para que este último pueda empezar a preparar el pedido.
- **Entrega de productos al usuario:** En esta actividad, una vez recogido el pedido del cliente, el Shopper procederá a realizar la entrega en la ubicación del cliente.
- **Servicio Post-Venta y Fidelización:** Posterior a la venta, en esta actividad el ELMER buscará afianzar la relación con el cliente para tener una retroalimentación constante y buscar continuamente mejoras o upgrades en el proceso.

▪ **Recursos Claves**

- **Aplicativo Móvil:** EL principal recurso para la interacción entre el cliente y el servicio.
- **Medios de Pago:** ELMER buscará facilitar al cliente diversos medios de Pago para la comodidad y preferencia del cliente.

- Soporte Web: ELMER contará con el soporte adecuado para que los canales ofrecidos al cliente se encuentren disponibles en todo momento. Las labores de mantenimiento y actualización de la plataforma serán realizadas en un horario en el cual la tasa de navegación de los clientes sea nula o mínima.
- Packaging y brandeo: Se subcontratará los servicios de una empresa especializada en empaque, branding y merchandising. Los productos se entregarán con bolsas con el logo de ELMER. Asimismo, a los Seller se les entregará polos, lapiceros y en algunos puestos se hará branding en situ con la marca ELMER.
- Personal Administrativo, Comercial y tercerizado: El personal administrativo se encargará de la gestión de la operación y velará por el cumplimiento de los procesos en todas las etapas de la venta para que la experiencia del cliente sea siempre excelente. El personal comercial será el encargado de realizar el enrolamiento de los Sellers, definir las estrategias necesarias para cumplir con la cuota de mercado trazada, y finalmente, el personal tercerizado será brazo logístico que se encargará de la distribución del pedido.
- Google Maps: Se contará con el servicio de Google maps poder brindar el servicio de seguimiento del pedido en tiempo real.
- Redes Sociales: Al ser ELMER un servicio digital orientado a un segmento de la población cuya adaptación a este canal es alto, se tendrá una comunicación activa en redes sociales.

- **Asociaciones Clave**

- Sellers: ELMER buscará asociarse con los algunos Sellers en los mercados seleccionados y ubicados en los distritos objetivo. ELMER al ofrecerle al Seller una venta incremental buscará tener precios ligeramente diferenciados de los que se maneja al público en general.
- Desarrollador de aplicativo y web: Se trabajará con una agencia especializada en el diseño de APP.
- Shoppers: Los Shopper serán personal tercerizado. Esto con el fin de eliminar la capa de reclutamiento, validación legal, laboral, etc.
- Medios de pagos: ELMER contará con distintos canales de medios de pago

- **Costos**

- Alquiler de oficina: ELMER contará con una pequeña oficina para la gestión administrativa.
- Planilla administrativa: EL personal administrativo estará conformado por un Gerente general y cuatro gerentes de área.
- Personal tercerizado: El personal tercerizado será el responsable de realizar el recojo de los pedidos en el mercado y el posterior envío del pedido al cliente.
- Diseño y Mantenimiento de Pagina Web y App.
- Servicios Básicos: Los servicios básicos son Luz, agua, teléfono, internet y Alquiler.
- Impuestos conforme a Ley.

- Servicio delivery: El cual será tercerizado y lo brindará una empresa especializada.

- **Ingresos**

- Ingresos por pedidos. Es la principal fuente de ingreso de ELMER.
- Publicidad en App y Web. Conforme ELMER vaya haciéndose conocido en el mercado se buscará que la Aplicación sirva como venta de publicidad para algunas marcas relacionadas al rubro.

2.2. ANÁLISIS DEL BUSINESS MODEL CANVAS ENFOCADO AL SELLER

- **Propuesta de valor**

Brindar un acercamiento mediante una experiencia totalmente digital a consumidores que no suelen comprar en un mercado de abastos, y a vendedores de puestos de mercado de diversas categorías permitiendo así, mejorar su nivel de vida mediante el ingreso por ventas adicionales, capacitación constante e ingreso a un mercado digital.

- **Relaciones con los Clientes**

- Acuerdos comerciales sostenibles en el tiempo: Como se mencionó en el primer Canvas, se buscará las alianzas estratégicas con los socios mediante contratos en un periodo de tiempo.

- Capacitación activa y Fidelización: Los planes de fidelización a realizar estarán orientadas a las activaciones en sitio que se puedan realizar. Asimismo, el Seller contará con capacitaciones y así poder evaluar el servicio de una mejor forma.
 - Comunicación activa con el Shopper: Mediante WhatsApp. El Seller debido al perfil que tiene no se le puede dar acceso al Aplicativo por lo cual se le ofrecer un canal más dinámico y sencillo.
 - Visitas del supervisor de Elmer. En dichas visitas, se revisará el brando con la marca.
- **Segmentación de Mercado**

Hombres y mujeres del NSE C de 30 a 55 años, que cuenten con un puesto en los mercados de abastos ubicados en 08 distritos seleccionados de lima moderna (Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Lince, Magdalena del Mar, Jesús María y Pueblo Libre), y cuyos puestos de venta sean de las categorías seleccionadas (Frutas, verduras, abarrotes, pollo, carne, pescado y abarrotes).

▪ **Canales**

- WhatsApp. Mediante el cual el Seller tendrá comunicación fluida con el Shopper para la preparación de pedido.

▪ **Actividades Clave**

- Captación y Reclutamiento: ELMER se encargará del proceso de registro del Seller a través de visitas presenciales a los mercados de abastos y de acuerdo a ello la afiliación pasando por una serie de rigurosas evaluaciones.
- Capacitación y supervisión continua: El Seller recibirá por parte de ELMER capacitación constante para el mejor uso de productos perecibles, fuertes y verduras, etc.
- Recepción del pedido y preparación del mismo: En esta actividad el Seller recibe el pedido por parte de Shopper para su preparación. El Seller utilizará los recursos provistos por ELMER. (Bolsas).
- Entrega de productos al Shopper: El Seller entregará el pedido de acuerdo a la lista enviada por el Shopper.

▪ **Recursos Clave**

- Packaging y brandeo: Se subcontratará los servicios de una empresa especializada en empaque, branding y merchandising. Los productos se entregarán con bolsas con el logo de ELMER. Asimismo, a los Seller se les entregará polos, lapiceros y en algunos puestos se hará branding en situ con la marca ELMER.
- Smartphone + WhatsApp: Los Sellers tendrán un canal de comunicación simple con los Shopper. No usarán el aplicativo.

- Medios de Pago Digital: Se asesorará al Seller para que adecue medios de pago digital en sus puestos. Esto con el fin de tener una forma dinámica de pago del pedido el cual podrá ser realizado por Shopper peor también directamente por ELMER.

▪ Asociaciones Clave

- Shoppers (DonD): Se contará mediante un acuerdo comercial con personal motorizado debidamente entrenado y uniformado con el branding de ELMER.
Asimismo, los Shoppers contarán con una vista en el aplicativo orientada para ellos en la cual podrá visualizar la recepción del pedido y posterior entrega del mismo.
- Medios de Pago Digital: Se asesorará al Seller para que adecue medios de pago digital en sus puestos. Esto con el fin de tener una forma dinámica de pago del pedido el cual podrá ser realizado por Shopper peor también directamente por ELMER.
- "Elmer": El Seller contará con la asesoría del equipo de ELMER para realizar las mejores prácticas en limpieza y presentación del pedido.

▪ Costos

- Plan de fidelización y merchandising: Dicho costo permitirá que las personas que pasen por el puesto y que aún no sean clientes conozcan la marca y se animen a bajar el aplicativo escaneando el QR que aparecerá en el brandeo del puesto.
- Costos de capacitación y supervisión: ELMER mantendrá constante capacitación y supervisión con los Seller para mantener la propuesta de valor en el tiempo.

- Branding: Está conformado por el brandeo que se realizará al puesto del Seller. Asimismo, se le entregará lapiceros y polos con el logo de ELMER.
 - Costos de reclutamiento y entrenamiento de Sellers: Esta actividad está relacionada al proceso de búsqueda, selección y entrenamiento inicial de los Sellers.
- **Ingresos**
- ELMER generará ingresos de acuerdo a la monetización conseguida por cada venta realizada cuyo ticket promedio es de S/.200. Se espera conseguir un ingreso mensual promedio de S/37.500 durante el primer año de operación.

III. ANTECEDENTES

Desde hace más de diez años, se observa un cambio en la forma de comercialización, el enfoque principal dejó de ser la generación de ingresos. Hoy en día para ser aceptado por el nuevo cliente se debe tener una preocupación latente por el impacto social y ambiental de la operación (Hoffman, Badiane & Haigh, 2010).

Es en este entorno que surgen los emprendimientos sociales como respuesta a esta tendencia, por ejemplo, aplicativos como DIDI o Cornershop que no solo brinda servicios al consumidor final, sino que permite contribuir con la creación de empleo temporal y a demanda para el Shopper y el Driver*. Por esta razón, una idea de negocio o una ya existente debe enfocarse en ser un bien para la sociedad, Soichiro Honda resume este concepto en una frase: “Trabajemos para ser una compañía que la sociedad quiera que exista”.

Adicionalmente a lo indicado por el autor, las empresas deben enfocarse en la experiencia en cada uno de los momentos del proceso de compra. Hoy en día es mucho más sencillo y rápido poder imitar e incluso mejorar un producto, esto obliga a enfocarse en la experiencia de compra, cada momento de dicho proceso debe ser memorable, debe generar una relación con el nuevo consumidor cada día más informado y exigente. Esta tendencia la explica muy bien la autora Alfaro (2010) donde menciona que se debe crear una estrategia en el entorno del producto con el fin de generar dicho vínculo, hay mercados que grafican muy bien este proceso como el automotriz.

Honda, por ejemplo, tiene una política de estandarización de concesionarios que desarrolla una experiencia desde la captación del cliente potencial hasta el servicio post venta del vehículo, dentro

de este servicio post venta se incluye la valorización y adquisición de este como parte de pago para la compra de otra unidad, haciendo este ciclo de compra renovable.

Toda empresa, desde la más grande hasta un nuevo emprendimiento necesita herramientas de e-commerce, para ello es preciso tener claro qué es el e-commerce, sus características y tipos. Asimismo, se deben conocer las ventajas que otorga versus el comercio tradicional; así como, en contraparte, las limitantes que pueda tener. Además, existen tipos de mercado de e-commerce los cuales tienen distintas características según el mercado al que atienden.

La comercialización existe desde tiempos muy remotos, el humano fue descubriendo que era capaz de producir algo mejor que las personas de su comunidad y a su vez, otros individuos podían hacer otros productos o podían brindar un servicio que producía algún beneficio para él. De esta forma, nace el trueque y el concepto de valor, donde dos o más individuos intercambian productos y/o servicios de similar valor. Luego, con la aparición de la moneda simplificó la transacción pues permitió asignarle un valor cuantitativo a cada producto y/o servicio, sin embargo, la mecánica se mantenía intacta. Una persona creaba algo que otras valoraban y este valor se expresaba en moneda. En este sentido, el comercio es el intercambio de productos o servicios entre dos partes o más (Schneider, 2013) que se realizan en un espacio físico determinado (Solé, 2000). La monetización no solo otorgo un valor cuantificable a los bienes sino también a los servicios lo que incluía el esfuerzo por realizar dicha transacción.

Por otra parte, la tecnología se convierte en un factor a considerar en el comercio, evoluciona hasta generar entre otras cosas, el canal on-line. Con la aparición de la internet nace el e-commerce

o comercio electrónico que, en cuanto a su definición, de manera amplia, comprende todas las transacciones de productos o servicios entre diversas partes mediante el uso de tecnologías de la informática y las telecomunicaciones (Malca, 2001). La Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2007) tiene una definición algo más específica donde indica que el e-commerce hace uso de Internet para efectuar transacciones comerciales de un bien o servicio (como se cita en Arellano, Barahona, Corazzo & Gallo, 2010). En este sentido, en la presente investigación se entiende cómo e-commerce a toda transacción comercial que tiene como soporte digital al internet.

Se puede decir entonces que el comercio electrónico cambió las reglas y parámetros de las transacciones y se adecua a las nuevas tendencias de clientes y consumidores, hemos desarrollado un cuadro comparativo de ambos tipos de comercio que detalla las principales características de ambos.

Tabla N°3: *Comercialización Tradicional versus Comercialización Electrónico*

COMERCIO TRADICIONAL	COMERCIO ELECTRONICO
Centrado en activos fijos	Centrado en intangibles
Empresas con alto poder de negociación	Clientes con alto poder de negociación
La transacción es el centro de valor	La experiencia en la interacción es el centro de valor
Centrado en el valor del producto por su funcionalidad.	Centrado en la innovación y la experiencia.
Atención limitada geográficamente.	Alcance ilimitado de atención

Fuente: Elaboración propia

Se ve como la tendencia es muy distinta y el poder pasa de las empresas a los clientes/consumidores que cada vez están más y mejor informados, incluso un cliente puede saber en segundos si le conviene más comprar un artículo en su país o en otro. Por el ángulo de las empresas vemos como la inversión no debe ir hacia el producto sino a satisfacer la experiencia del cliente. Quizás estas tendencias ya eran visibles en el comercio tradicional pero el comercio electrónico lo hace más palpable e inmediato acelerando la transformación digital.

A continuación, se desarrollan las características y tipos de comercio electrónico, así como a qué tipo de mercado atienden.

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico posee características que lo diferencian claramente de la forma tradicional y aunque se dice que no tiene barreras temporales ni geográficas, el acceso a él tiene la limitante del poder adquisitivo, si una comunidad no tiene acceso a internet es muy probable que sea por un desarrollo económico precario, por consiguiente, sus habitantes tendrán la misma limitante. Existen zonas sin cobertura de internet que limitan el e-commerce, cada vez menos, pero en países como el Perú aún es notoria dicha limitante, en el caso de la aplicativa materia de esta investigación, esta no es una limitante pues pretende operar en zonas donde si hay acceso al internet.

En territorios que no tienen la limitante económica explicada anteriormente, los mensajes de video, audio y texto utilizados para la comercialización son integrados en uno solo; y, gracias a la tecnología utilizada, los costos de información son mucho menores (Laudon & Traver, 2009). Es decir que, la tecnología brinda una mejor y más especificación de la experiencia del consumidor, adicionalmente es económicamente más factible conseguirla. Esto permite que podamos personalizar la experiencia del consumidor eficientemente con el objetivo de hacerla más satisfactoria.

Además, esta velocidad de acceso y la calidad de esta permite detectar y responder con mayor rapidez a las necesidades de sus clientes internos y externos; así como también, modificar rápidamente los productos para mantener una ventaja competitiva (Malca, 2001). Toda esta información debidamente procesada permite entre otras cosas, prepararse y poder

afrontar los continuos cambios en el mercado; se puede lograr estar preparado para distintas situaciones lo que conlleva a tener un desarrollo sostenible y hacer que una compañía permanezca activa en su nuevo entorno.

Por otro lado, el internet hace posible publicar información estratégica de forma planificada para generar interés en los clientes mediante mensajes abundantes en contenido beneficioso (Malca, 2001). Esta comunicación efectiva permite captar la atención de un consumidor que cada vez maneja mayor y mejor información destacando sobre toda la información que pueda recibir. Además, con los datos del usuario, se puede probar nuevos productos y servicios a menor costo; y, predecir el nivel de aceptación de los consumidores hacia estos gracias a dichas herramientas (Malca, 2001).

Por otro lado, el e-commerce posee, también, ciertas limitaciones que ya se tocaron anteriormente. El acceso a internet ya sea por motivos geográficos o económicos (aunque normalmente están ligados) en uno de los principales. La referencia física es otra de las limitantes, en mercados menos desarrollados son más notorios pues incluso no hay una tienda física de referencia.

Finalmente, aún existe la percepción de desconfianza en los sistemas de pagos que implican el uso de tarjetas de débito o crédito, depósitos bancarios, entre otros (Rodríguez, 2002), esta tendencia a la desconfianza está migrando de ser un miedo al sistema a un temor al fraude financiero. La presencia digital de una empresa, en ocasiones, no resultaba suficiente para que los consumidores crean en la confidencialidad que ofrecen; en especial, si se trata de sus

sistemas de pago. Dado que, estos hacen uso de información sensible que, de ser expuesta, afectaría de manera considerable a los consumidores.

3.2. TIPOS DE MERCADO DE E-COMMERCE

Se pueden identificar varios tipos de mercado, esto en cuanto a quien vende y quien compra, muy similar al comercio tradicional (B2B y B2C) con la salvedad que hay un tercer formato, donde quien vende y quien compra el bien o servicio es un consumidor (C2C), si bien la literatura indica que necesita una plataforma tecnológica, no necesariamente tendría que ser así, por ejemplo, una profesora de piano puede tener alumnos gracias a referidos, aunque en el mundo actual seguramente tendrá alguna red social que la ayude con ese propósito. Dependiendo quienes son los que interactúan, se puede decir que esas son las 3 categorías, profundizaremos en cada una de ellas a continuación:

- **B2C (BUSINESS-TO-CONSUMER)**

En este mercado es una empresa quien ofrece sus bienes y/o servicios a los clientes quienes son los consumidores finales. Tienden a ser mercados masivos con grandes volúmenes de venta. Este tipo de Marketplace es el más conocido y se ha podido identificar una subcategoría en función de su especialización o diversificación de producto, podemos hablar de un segundo nivel de clasificación:

- **B2C verticales**

Es un Marketplace que está dirigido a un nicho o tipo de producto, es un multimarca, pero de un sector específico. La ventaja de este tipo de Marketplace radica en tener clientes realmente interesados en dichos productos haciendo la probabilidad de éxito (compra) mucho mayor.

- **B2B tradicionales**

Utiliza el concepto contrario, se puede encontrar casi cualquier cosa, plataformas como Amazon o EBay son el ejemplo tradicional, en su plataforma se pueden encontrar una gran cantidad de categorías. La ventaja es el volumen de ventas, pero en contraparte las visitas no son tan efectivas.

3.3. TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR PERUANO

Durante el 2020, tras la llegada de la pandemia de la COVID 19, en el país, se incrementó significativamente el uso del e-commerce debido al confinamiento y para evitar aglomeraciones. Según un estudio de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), en el año 2020 cerca de 9 millones de peruanos compraron online por lo menos una vez. El ticket promedio del 29.10 % de las compras realizadas fue entre 250 y 500 soles y el 20.90% de personas realizó compras mayores a los S/.1000. Las compras semanales se realizaron en un 25.26% y 47.37 fueron compras mensuales.

Las principales razones por la que se realizaron compras en línea fueron: precios y promociones (64.50%), ahorro de tiempo (60.90%), por comodidad (59.10%), para evitar aglomeraciones (52.70%) y encontrar productos que no se encuentran en puntos de ventas físicas (50.90%). Las categorías preferidas por los consumidores peruanos online son: 56.40% tecnología, 45% moda, 32.70% electrodomésticos y 25.70% hogar.

Uno de los principales cambios encontrados durante la pandemia de acuerdo al estudio realizado por The Retail Factory, encargado por PepsiCo y CBC, ha sido el cambio en la persona que realiza las compras. Hoy en día el hombre ha tomado mayor relevancia en la realización de las compras y ha pasado de un 44% a un 51%, superando a la mujer. En el Webinar organizado por el Interactive Advertising Bureau (IAB Perú) y Omnicom Media Group Perú destacaron algunos cambios importantes en el consumidor online:

Los más comprado y consumido: El crecimiento del sector e-commerce creció principalmente en las categorías de entretenimiento y aprendizaje.

Mensajería instantánea: La comunicación a través de las plataformas de mensajerías instantánea se ha convertido en una herramienta principal de venta. De acuerdo al estudio elaborado por OMG, señala que el 63% de personas encuestadas compró a través de WhatsApp y Messenger, el 60% realizó compras a través de redes sociales como Facebook e Instagram, el 46% lo hizo a través de páginas web directas de las marcas y el 43% a través de aplicativos de delivery.

Pasarela de pagos: Se observó que los pagos realizados por las compras online en su mayoría son a través de tarjetas de crédito y débito cuando se realizar la compra en aplicativos o web, pero cuando es realizado a través de redes sociales o WhatsApp en lideran los pagos en efectivo.

Directo a casa: El 74% de encuestados indica que prefieren que los productos lleguen a su casa o donde prefieran y un 17% considera el recojo en tienda del producto. Cabe mencionar que un 36% de encuestados menciona que ha tenido dificultades en el cumplimiento de los tiempos en sus compras delivery.

Ahorro y emprendimiento: Hoy el consumidor es más meticuloso a la hora de comprar un producto.

Mayor conciencia en la alimentación: Más del 70% peruanos ha manifestado que la pandemia los ha vuelto más conscientes sobre los alimentos que consumen.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. FACTORES ECONÓMICOS

De acuerdo a una publicación del Diario Gestión del año 2020, quedará marcado en la historia peruana como un año lleno de golpes tras la llegada del coronavirus a Perú y la crisis que se desató en todos los ámbitos, desde el plano político hasta el económico. Con una de las tasas de mortalidad más altas del mundo en los primeros compases de la pandemia, las autoridades peruanas siguieron el criterio científico y optaron pronto por un confinamiento estricto —todo lo estricto que se puede en una economía en la que siete de cada 10 trabajadores se desempeñan en la informalidad—. La medida salvó vidas, su objetivo prioritario, pero —como cabía esperar— sumió a la economía en una profundísima recesión de la que los cuantiosos planes de estímulo con dinero público aún no han logrado rescatar.

De acuerdo a información del INEI publicada en el 2020, de El Producto Bruto Interno (PBI) en Setiembre 2020 cayó 6,95%, representando la menor caída registrada desde inicios de la pandemia, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Entre los sectores que presentaron mayor caída, figuran el sector Minería e Hidrocarburos, que registró una disminución de 12,22%, por la menor actividad minera metálica en 10,91%. Igualmente, el sector Alojamiento y Restaurantes registró una disminución de 50,15% como resultado de la menor actividad del subsector alojamiento (-99,62%) y del subsector restaurantes (-42,27%). En tanto, que la producción del sector Manufactura retrocedió en 6,31% debido a la menor actividad del subsector no primario (-7,67%) y el subsector primario (-1,69%). El sector

Transporte, Almacenamiento y Mensajería también se contrajo 25,70% por el subsector transporte (31,29%), mientras que el sector Financiero y Seguros retrocedió 21,4%. Entre los sectores que mostraron una evolución positiva están: Pesca que creció 7,3%, y Construcción que registró un aumento de 4,4%.

Para el 2021, los analistas estiman que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento de entre 7% y 10% después de una probable caída cercana al 11% durante el 2020. según ha proyectado recientemente el ministro de Economía y Finanzas, Waldo Mendoza. Sin embargo, ello dependerá de la evolución de la pandemia, la llegada de las vacunas y un escenario de poca turbulencia política tras las elecciones presidenciales.

A pesar de los datos desalentadores, existen actividades que durante la coyuntura despegaron. Una de ellas es el comercio electrónico. De acuerdo a una publicación de Perú Retail en mayo 2020, en cuanto a las preferencias de consumo, el gasto en productos de la canasta de alimentos subió a 29%, seguido por lácteos (15%) y utensilios para el cuidado del hogar (12%).

4.2. FACTORES SOCIOECONÓMICOS

Respecto al consumo productos de primera necesidad, debido al COVID-19 cada vez son menos las personas que salen a realizar compras a un mercado, supermercado y mercado de abastos. El comercio electrónico se ha incrementado exponencialmente gracias al crecimiento de la clase media y por ende a un mayor acceso a un Smartphone o a conexión de internet.

Según la consultora Kantar Worldpanel en un estudio realizado en el 2020, un 55% de los ciudadanos peruanos encuestados reconoció haber comprado a mayor volumen de cómo lo hacía habitualmente durante las primeras semanas de la pandemia. Entre las compras más habituales se destacaron productos de limpieza (33%), productos y medicamentos para elevar defensas (31%), higiene personal (30%) y productos perecibles (15%).

4.2.1. TIPOS DE PRODUCTOS

Uno de los comportamientos que viene teniendo una importante relevancia es que los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables. En la región se paga un 48% más, reveló el estudio Thinkfit de Kantar Worldpanel del año 2020.

Conforme avanza la cuarentena los hábitos de los peruanos han seguido cambiando y aunque el volumen de compra se ha regulado, siguen siendo los artículos de primera necesidad los de preferencia para el consumo, pues el gasto en productos de la canasta de alimentos ha subido a 29%, lácteos 15% y utensilios para el cuidado del hogar 12%. Así mismo, los gastos en bebidas y accesorios para el cuidado personal han bajado en comparación con las 9 semanas anteriores al inicio de la emergencia, según el estudio de Kantar.

El e-commerce ha venido en crecimiento porque es la alternativa que los consumidores han encontrado para realizar sus compras y prevenir el contagio, siendo una forma rápida de hacerlo y con precios cómodos. Aunque, el mercado online es aún pequeño en el país, ha

mostrado un gran despliegue logrando duplicar sus niveles de penetración semanal. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, con un 49.1% el e-commerce concentró casi la mitad del consumo privado total en Perú durante el mes de abril 2020.

Por otro lado, otro dato importante en los cambios de consumo frente a la pandemia es que cuando los consumidores compran de manera física prefieren ir a un supermercado cercano a su domicilio, beneficiando el comercio de proximidad frente al formato hipermercado. Aunque, esto no significa que los peruanos no estén cambiando también la forma tradicional de pagar por sus compras, considerando el uso del efectivo una manera poco segura en relación a las posibilidades de contagio del virus.

4.2.2. HÁBITOS DE COMPRA

Debido al estado de emergencia, muchas personas han empezado a adoptar nuevos hábitos de compra. Tal es así que 7 de cada 10 compradores que realizaban compras online efectuaron una adquisición por internet durante la cuarentena, según Ipsos Perú.

Así también, el número de compradores online frecuentes pasó de 3.6 millones en setiembre del 2019 a 6.6 millones en junio del 2020. Eso representa el 44% de la población conectada. Según el estudio, entre los principales productos que compraron fueron alimentos (65%), moda (36%) y equipamiento del hogar (34%), farmacias (33%) y limpieza (28%). Entre los medios de pago más usados se encuentra tarjeta de débito (57%), efectivo (49%), tarjeta de crédito (36%) y pagos con el número de celular (17%).

Figura N°1: *Análisis Compradores por Internet*

Fuente: IPSOS

4.2.3. LOS PAGOS SERÁN CONTACTLESS

El efectivo es la forma de intercambio de dinero más antigua de nuestra sociedad. Sin embargo, siempre ha sido considerado, incluso antes del inicio de la pandemia, como un punto de contagio de gérmenes entre la persona que paga y el que recibe el dinero. Por eso en el contexto actual se sitúa como uno de los puntos críticos del proceso de compra, junto a los terminales de venta móvil de los comercios. Esto explica por qué el pago sin contacto o contactless es una de las grandes alternativas en esta nueva normalidad. Conscientes de ello,

muchos retailers ya han implementado alternativas como los e-wallets, Apple Pay o las tarjetas de crédito contactless y es de esperar que otros sigan esta tendencia.

4.2.4. TECNOLOGÍA CHECK OUT-FREE

Amazon es el líder indiscutible del Checkout Free, un modelo de compra que ya funciona en supermercados Amazon Go y que revoluciona por completo el concepto de tienda física, ya que permite a los clientes realizar su compra sin tener que pasar por caja para realizar el pago. La tecnología de la compañía se encarga de ir actualizando la lista de la compra de manera virtual conforme el consumidor va escogiendo los artículos que desea comprar en la tienda física, de manera que el cliente únicamente debe escoger y salir de la tienda. En ese mismo instante, en el que se abandona el comercio, Amazon realiza el cobro de los artículos de manera virtual y envía el ticket de la compra a la aplicación del consumidor.

4.2.5. REPARTO SIN CONTACTO

De acuerdo a un informe de Gestión en agosto 2020, el delivery o comida a domicilio se había consagrado como una de las grandes tendencias de consumo de los últimos años. Por eso no sorprende que haya jugado un papel importante durante la pandemia y que las empresas se hayan visto obligadas a incorporar nuevas medidas para garantizar la seguridad de sus clientes y empleados. Antes de la crisis por la COVID-19, Walmart ya había puesto en marcha la “recogida en la acera”, convirtiéndose en ese momento en una de las opciones más populares, pero ha sido el coronavirus el que ha obligado a popularizarla entre muchos de los comercios,

facilitando así que se mantengan las distancias de seguridad recomendadas entre el repartidor y el cliente.

4.3. FACTORES POLÍTICOS

Durante el 2020 el Perú paso por diversas crisis políticas, desde la destitución de un presidente, atentados contra la libertad de expresión, cambios de consejo de ministros de manera frecuente, entre los más importantes.

En la actualidad, los ruidos y riesgos sobre el futuro de la economía peruana se asocian al ámbito político. En la próxima contienda electoral, se esperan candidatos que no cuestionen el modelo económico del país en su totalidad y congresistas que no lleven adelante más iniciativas de gasto que desestabilicen la economía. Solo la devolución de aportes de la ONP representa USD 4 000 millones de gasto adicional, es decir, dos puntos del producto bruto interno (PBI), que generarán un forado en las cuentas fiscales.

El año 2021 es año de Elecciones y el Perú conocerá a su nuevo presidente. El año inicio con mucha actividad política por parte de los candidatos como parte de sus labores de campaña. El gobierno de transición meses atrás confirmó que respetará los procesos democráticos y solo estará el tiempo que debe estar al ser un gobierno de transición. Esto ciertamente generó cierta tranquilidad política en el país. Eso no exime la dura crisis política por la cual atraviesa el país.

De acuerdo a un informe de BBC en el año 2020 existen 3 claves que explican la inestabilidad política en el país:

4.3.1. TRES PRESIDENTES EN CUATRO AÑOS:

Manuel Merino es el tercer presidente que ha tenido el Perú en los últimos 4 años. Y no precisamente porque haya habido elecciones. La salida del presidente Vizcarra ocurre tras varios intentos de un congreso en el que el ahora expresidente no tenía mayoría. Ni bancada política, pero si bastantes enemigos.

Esto es como una película repetida, ya que Vizcarra llegó al poder cuando era vicepresidente tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, más conocido como PPK, el último presidente que fue elegido por voto de los peruanos en el 2016.

El enfrentamiento férreo entre el poder ejecutivo (presidente) y legislativo (Congreso) ha estado presente desde esas elecciones en la cual este culminó fue dominado por la oposición fujimorista y sus aliados.

Kuczynski tuvo dos juicios políticos acusado de corrupción por el congreso y acabó renunciando. Ahora cumple una orden de arresto domiciliario desde abril 2019 por sus vínculos con el caso Odebrecht quien es el gigante de la construcción brasileña que sobornaba a políticos en América Latina a cambio de contratos.

4.3.2. EL PODER DEL CONGRESO:

La inestabilidad política en el Perú es una constante. Así la corrupción ha marcado de manera profunda los gobiernos de los últimos 20 años en el país.

El congreso en el Perú es más parecido a un sistema parlamentario empezando porque tiene una sola cámara, una característica que comparte con Ecuador y Venezuela. Es decir, que lo que decide dicho congreso no tiene que ratificarse en ninguna otra instancia como es el caso de un senado, en el caso de los países que tienen dos cámaras legislativas.

4.3.3. PROCESO DE VACANCIA FÁCIL:

La clave radica en cómo se define la “Incapacidad Moral” el cual puede incluir desde la enfermedad, la muerte o la autoridad moral para ejercer el cargo. Es decir, en el caso de Vizcarra se decidió que las acusaciones que pesaban sobre él de corrupción no le dan autoridad moral para ser el presidente del Perú.

4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

A medida que ha pasado el tiempo, la tecnología ha incrementado su influencia en la vida cotidiana. En tal sentido, las tareas han sufrido una transición del espacio físico al espacio digital, lo cual no ha sido ajeno al Perú tal como lo menciona la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). Interactuar de manera ágil con el entorno resulta vital, ya que el tiempo es valioso y

las compras digitales son una herramienta que permiten ir acorde con esas necesidades. Es así como según el portal Blacksip.com, el e-commerce en el 2020 ha crecido 40% en comparación al año anterior, representando \$2.943 millones de dólares en el Perú.

El crecimiento del comercio electrónico en el Perú según CAPECE es de 30% anual, crecimiento que se produce sin ningún incentivo externo ya sea estatal o privado inclusive, los índices publicados por este portal dan una muestra de ello pues, las principales causas que no permiten un crecimiento mayor no muestran mejoría, estos siguen siendo los siguientes problemas:

- **DESCONFIANZA:** 39% temen recibir algo diferente a lo ofrecido en el portal, en calidad y/o cantidad.
- **PROTECCIÓN DE DATOS:** 55% temen ser víctimas de algún tipo de estafa ya electrónica por lo que aún son reacios a dar datos personales y bancarios.

CAPECE también indica que el 40% de los peruanos aún prefiere los beneficios de la compra tradicional que implica poder palpar el producto, incluso probarlo antes de decidirse a adquirirlo, otro indicador importante dice que el 70% del comercio electrónico lo representa la capital Lima, esto puede ser explicado por la falta de inclusión financiera acrecentada por el centralismo que aún se observa en el país, servicios como RAPPI, GLOVO y/o UBER EATS (este último ya desaparecido del mercado peruano) no son accesibles para un gran número de peruanos que no cuentan con algún medio de pago como tarjeta de crédito y/o débito, si bien la formalización financiera se está incrementando, lo hace a un ritmo muy lento por lo explicado anteriormente. Otra prueba del poco desarrollo del comercio electrónico en el Perú es que ocupa el puesto 60 de

63 en competitividad digital en la región. Otra demostración de que aún se tiene un mercado incipiente son los continuos CYBERS, contraproducentes pues hace que pierda transparencia la oferta on-line y acrecentado por la repentina restricción a cauda de la emergencia sanitaria, se presentan inconvenientes tanto en el servicio de delivery como en la opción de recojo en tienda. Con lo anteriormente mencionado y teniendo en cuenta estos cambios en el mercado, en obligatoria la transformación digital por los beneficios futuros y por su relevancia en la comercialización de hoy hacia el futuro. Se tiene un gran campo de crecimiento en un mercado con alta demanda y con cambios favorables en las tendencias de consumo.

Con respecto al uso de Smartphone en el Perú, de acuerdo a un estudio de IPSOS actualizado al año 2020, existen 10 Millones de “Smartphoneros” de 12 a 70 años en el Perú Urbano. Un dato importante de este estudio es que el 58% utiliza el Smartphone para buscar información.

Figura N°2: *Hábitos y usos del Smartphone en Perú*



Fuente: IPSOS

Figura N°3: Nivel de penetración de Smartphone en el Perú



Fuente: IPSOS

Durante los días de cuarentena se ha incrementado el uso de medios de pago contactless, aumentando las transacciones virtuales, los pagos digitales y tecnologías de pago sin contacto, como códigos QR, en puntos de venta físicos, generando una alta disminución del uso de efectivo. Según ASBANC, en el 2018, el 99% de peruanos utilizaba efectivo para realizar sus compras y pagos, pero con la transformación vivida en épocas de aislamiento se pronostica que luego de la pandemia, siga cayendo el número de personas que utilizan esta forma de pago.

4.4.1. RED 5G

De acuerdo a una nota de prensa del MTC de diciembre 2020, pronto los peruanos podrán disfrutar de mayor velocidad en la conexión a Internet, y así mejorar las actividades académicas, laborales y personales que realizan en la red.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) trabaja para generar las condiciones que permitan utilizar masivamente la tecnología 5G en el país, la misma que

permite una conectividad, por lo menos, diez veces superior a la conseguida por las redes de 4G.

Actualmente, no existe ninguna antena 5G en el Perú. El despliegue de esta infraestructura ampliará y mejorará la cobertura de servicios de telecomunicaciones con tecnología 4G, que hoy se usa en el país.

4.5. FACTORES LEGALES Y MEDIOAMBIENTALES

4.5.1. PROTOCOLOS DE SEGURIDAD

A raíz de la COVID 19 el gobierno peruano declaró el estado de emergencia con lo cual se crearon procedimientos, protocolos y lineamientos para responder de mejor manera a la pandemia.

En ese sentido, el 06 de mayo del 2020 el Ministerio de la Producción a través de la resolución ministerial N°137-2020 PRODUCE determinó Los protocolos para el sector de comercio electrónico de bienes para el hogar y afines.

Asimismo, el ministerio de la producción compartió los siguientes protocolos sanitarios para los servicios de delivery para restaurantes y comercio electrónico de bienes para el hogar:

- En la cadena de distribución y comercialización de los productos se debe considerar el uso de medidas de protección de los trabajadores en los puestos que tengan contacto con los clientes haciendo uso de barreras físicas si fuera necesario.
- Para la entrega de pedidos al usuario/consumidor, este se realizará tomando en cuenta la distancia recomendada (1metro) entre persona y persona, en todo momento evitar aglomeraciones y contaminación. La forma de entrega del pedido considerará el uso de un elemento que permita dejar el pedido en una superficie por encima del piso. Se tomarán en cuenta los siguientes pasos:
 - Paso 1: Dejar el producto sobre la superficie y alejarse al menos dos (2) metros
 - Paso 2: Solicitar al cliente que recoja el producto de la superficie.
 - Paso 3: Proceder con la desinfección de manos y elementos usados en el reparto.
- Para asegurar una operación controlada y evitar aglomeraciones de Repartidores Independientes, se realizará una proyección diaria de demanda en hora de alta y baja demanda. De tal modo, se limitará la conexión de Repartidores Independientes a los Aplicativos, limitándose a la demanda proyectada y evitando aglomeraciones en espacios públicos.
- Cada Aplicativo realizará la entrega de Kits de Protección a los Repartidores Independientes que se conectarán al Aplicativo y se realizará la reposición de este Kit según lo vayan necesitando.
- Deshabilitar método de pago en efectivo.
- Deshabilitar firma en el aplicativo del repartidor independiente para validar cobro de orden.

- Habilitar únicamente comercios aliados que se encuentren permitidos de operar por parte del estado.
- Previo al ingreso a un comercio aliado:
 - Evitar aglomeraciones.
 - Estacionar el vehículo respetando señalizaciones y distancias.
 - Tomar lugar según orden de llegada, respetando los espacios y distancias, avanzando según amerite.
 - Medición de su temperatura corporal.
- Al Ingresar a un comercio aliado:
 - Proceder a lavar y desinfectar sus manos.
 - Retirar producto y proceder directamente a la entrega del mismo.

• **Medidas de Protección Personal aplicable a Shoppers en Supermercados**

- Antes de ingresar al supermercado, todas las personas pasarán por un control de temperatura.
- Una vez ingresen, el shopper, se cambiará la ropa por el uniforme que usará únicamente durante la operación en el local.
- Se entregará diariamente un kit de higiene compuesto de mascarilla, guantes y alcohol gel.
- Se realizará una capacitación al personal sobre concientización y medidas de seguridad, complementando con instructivas visuales en el local.
- Después de recibir la orden, entre órdenes y antes de seleccionar los productos, los shopper deberán desinfectar sus manos, su teléfono y su carrito de compras constantemente.

- El teléfono y el carrito de compras deben ser limpiados minuciosamente con toallas desinfectantes o espray.
- Para la correcta desinfección de manos se deberá utilizar alcohol gel agua y jabón durante 20 segundos; así como secarlas con una toalla de papel limpia.
- Los shopper deben poner las frutas y verduras frescas en bolsas y sellarlas antes de colocarlas en el carrito de compras.
- Durante la selección de productos el shopper deberá mantener sus manos limpias, evitando tocar superficies donde no se encuentren los productos seleccionados. Así también, evitarán tocarse la cara, especialmente los ojos, la boca o la nariz.
- De ocurrir alguna de las anteriores, el shopper se deberá desinfectar nuevamente las manos, su teléfono y/o su carrito de compras.
- Cada hora, se realizará la desinfección de ventanillas de despacho y áreas expuestas, a cargo de una persona del equipo y supervisado por el encargado de turno.
- Una vez llegue el repartidor independiente a recoger el pedido al supermercado, se desinfectará las manos con alcohol gel, antes de entregar los productos.

- **Medidas de Protección Personal aplicable a la entrega del pedido al usuario/consumidor:**

- **Entrega sin contacto:**

- El repartidor independiente debe estar provisto de un desinfectante de manos, que debe utilizar antes de retirar el producto de la mochila; y, al entregarlo al usuario/consumidor, debe mantener una distancia de al menos un (01E) metro.

- El repartidor independiente debe contactarse con el usuario final, para acordar dónde dejará el pedido, con el fin de que no haya contacto directo entre el repartidor y el consumidor final.
- El usuario al recibir el empaque, procede a desinfectarlo antes de retirar el envase con el alimento.

4.5.2. LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES:

Si bien es cierto, al momento de crear un aplicativo, se es consciente de la información personal del usuario que se decepciona, puesto que muchos de estos requieren previo registro personales, para ello se debe de considerar las respectivas licencias mínimas requeridas para no cometer algún delito y consecuentemente no exista ningún problema futuro con la creación de este aplicativo.

Conforme a la ley N°29733, ley de protección de datos personales, desde el momento del ingreso de la información personal y / o utilización del servicio, el usuario da su consentimiento para el tratamiento de datos personales que sean facilitados a través de su ingreso de nuestro servicio (Ministerio de Justicia, 2011).

4.5.3. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

Por su parte, respecto a los aspectos medioambientales, de acuerdo a un análisis de tendencia del Diario Gestión, las marcas tendrán que cambiar su estrategia de fidelización y se

convertirán en banqueros con sus propias monedas, ofreciendo al consumidor formas de contribuir a sus causas a través del consumo de sus productos.

4.5.4. ORDENANZA “MERCADO EN TU BARRIO”

En mayo 2020, como una de las medidas que tomo el gobierno para incentivar el desplazamiento lejano a mercados y para prevenir el COVID-19, se creó el programa “El Mercado en tu Barrio”, que pone al alcance el vecindario los alimentos de primera necesidad.

V. PLAN ESTRATÉGICO

5.1. MISIÓN

Facilitar la compra de productos de primera necesidad a través de la intermediación por un aplicativo móvil, brindando una mejor experiencia de compra mediante el servicio eficiente de entrega a domicilio incrementando la calidad de vida de nuestros clientes.

5.2. VISIÓN

Consolidar nuestro posicionamiento para ser la primera opción de compra virtual de productos de primera necesidad en los distritos donde estamos presentes. Ampliar nuestra cobertura en la capital, así como también expandirnos a otras zonas del Perú.

5.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICO

5.3.1. OBJETIVO GENERAL

Posicionar a Elmer como la primera opción de compra de intermediación virtual entre el usuario y el mercado de abastos para la adquisición de productos de la canasta básica a culminar el primer año de operación.

5.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Lograr que el ticket promedio de compra sea de S/ 200 soles a partir del primer trimestre de operación.
- Lograr que la frecuencia de compra promedio por cada cliente sea de dos veces al mes, en el primer trimestre de operación.
- Lograr que el 70% de las compras no supere las 2.5 horas a partir del primer mes de operación.
- Alcanzar un 90% de satisfacción de los clientes en el primer trimestre de operación.
- Conseguir que los reclamos y/o devoluciones de pedidos efectuados no excedan del 2% durante el primer semestre de operación.
- Incrementar las ventas en un 20% durante el segundo año de operación.
- Disminuir defectos de calidad en un 10% asociados al proceso de compra y experiencia del usuario durante el primer año de operación.
- Disminuir los costos operativos en 10% a partir del segundo año de operación.

5.3.3. PLAN DE ACCIÓN

Para que ELMER pueda cumplir con los objetivos propuestos, desarrollará diversas acciones en un periodo de tiempo, una vez realizadas serán medidos por indicadores, semanal, quincenal, mensual, etc.

Por ello ELMER diseñará un plan de acción representado en el siguiente cuadro:

Tabla N°4: Plan de acción - ELMER

OBJETIVO	ACCIONES	FRECUENCIA	ÁREA	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	KPI
Lograr que el ticket promedio de compra sea de S/ 200 soles a partir del primer trimestre de operación.	Ofrecer delivery gratuito por compras a partir de 150 soles.	Mensual	Área Comercial y MKT	Jefe Comercial y Marketing	Costeado dentro del flujo de caja.	Ticket promedio
	Mostrar variedad de productos en las diferentes categorías.				Incluido en el presupuesto desarrollo de app y web.	
	Premios por compras acumulativas.				S/ 1,000.00	
Lograr que la frecuencia de compra promedio por cada cliente sea de dos veces al mes, desde el primer trimestre de operación.	Crear contenido en las redes sociales (producto, calidad, ofertas, seguridad, confianza, etc).	Mensual	Área Comercial y MKT	Jefe Comercial y Marketing	Está considerado dentro del sueldo del asistente.	CPC, CPL, CPM, Tasa de Rebote, engagement
	Fidelizar a través de programas como cupones de descuentos para compras.	Mensual			S/ 1,000.00	
	Programa de acumulación de Elmer créditos (delivery) por compras superiores a S/ 300 soles.				S/ 1,000.00	Tasa retención de clientes
	Programa de recompensa Elmer puntos para canje de cupones de consumo, solo clientes que realizan compras como mínimo 3 veces al mes (S/ 150 soles por compra - min).	Mensual			S/ 1,000.00	Cantidad de pedidos
	Se generarán códigos promocionales para envío gratuito a las personas que dejaron de comprar, con mensajes a través del mailing y alertas por el APP ("Te extrañamos", "Queremos que regreses") luego de 10 días de haber realizado la última compra.	10 días			S/ 1,000.00	Repetición de compra por usuario promedio.
Lograr que el 70% de las compras no supere las 2.5 horas a partir	Plan a detalle de las rutas y tiempos que lleva a cada shopper realizar la compra.	Quincenal	Área de operaciones	Jefe de Operaciones	Presupuestado dentro del sueldo y considerado en las funciones del supervisor	Tiempo de entrega.
	Monitoreo de parte del área de operaciones a cada motorizado, diariamente.	Quincenal				

del primer mes de operación.	Monitoreo y supervisión de los sellers semanalmente.	Semanal			de operaciones.	
	Concurso logístico con mejor calificación realizado mensualmente.	Mensual				
Alcanzar un 90% de satisfacción de los clientes en el primer trimestre de operación.	Cumplimiento de los protocolos de atención al cliente.	Semanal	Área de operaciones y ADM	Jefe de Operaciones	Presupuestado dentro del sueldo y considerado en las funciones del supervisor de operaciones.	N° de reclamos
	Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	Semanal				Comparativos de reclamos
	Cumplimiento de cambios y/o devoluciones.	Quincenal				N° de casos resueltos.
	Evaluación de satisfacción por pedidos a través de la app.	Mensual				NPS
Conseguir que los reclamos y/o devoluciones de pedidos efectuados no excedan del 2% durante el primer semestre de operación.	Capacitar a los sellers para la correcta manipulación y limpieza de los productos.	Mensual	Área de operaciones	Jefe de Operaciones - Supervisor	Presupuestado dentro del sueldo y considerado en las funciones del personal.	
	Capacitar sobre el correcto empaquetado y traslado de las compras las cuales serán realizadas por los shoppers.	Mensual				N° de reclamos
	Otorgar a los shoppers javas donde serán transportados los productos evitando que sean dañados por la manipulación.					
	Supervisión a los seller y shoppers.	Semanal				
Incrementar las ventas en un 20% durante el segundo año de operación	Incremento de un 15% del presupuesto de publicidad digital a partir del segundo año de operación.	Anual	Área Comercial y MKT	Jefe Comercial y Marketing	S/ 40,850.00	Comparativo entre V(Mes x.Año2) vs V(Mes x. Año 1)
						Acumulado del Año 2 Vs Año 1
Disminuir defectos de calidad en un 10% asociados al proceso de compra y experiencia del usuario durante el primer año de operación.	Actualización del aplicativo.	Semestral	Área de Marketing	Soporte Técnico - Community Manager	Está considerado dentro del pago como tercerización al soporte técnico, dentro del flujo y reflejado en el organigrama.	
	Actualización de productos disponibles.	Diario				
	Ampliación de categorías de productos anual.	Anual				

Disminuir los costos operativos en 10% a partir del segundo año de operación.	Realizar la operación directa del recojo de pedidos con un shopper propio con sueldo fijo mediante RH y contrato de locación de servicio.	Anual	Área de operaciones y ADM	Jefe de Operaciones y Jefe Administrativo	S/ 1800.00 (mensual)	Comparativo entre CL (Mes x. Año2) vs CL (Mes x. Año 1)
---	---	-------	---------------------------	---	----------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA cruzada ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). De acuerdo a los resultados obtenidos con la matriz FODA cruzada, las estrategias se asocian con el desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto.

Tabla N°5: *Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Diseño de una app predictiva y amigable que facilita de manera rápida la experiencia de compra del consumidor para la adquisición de productos de la canasta básica adquiridos en un mercado.	D1: Cobertura limitada a ciertos distritos de Lima Metropolitana.
F2: Aplicativo enfocado en la compra intermediaria de productos de mercado.	D2: Aplicativo de compra nueva en el mercado.
F3: Sellers de mercados distribuidos en ubicaciones estratégicas, lo cual permite abastecer de manera apropiada y rápida a las zonas de cobertura.	D3: No tienen un control completo de los Sellers seleccionados.
F4: Entrega de productos en un tiempo no mayor a 3 horas una vez realizado el pedido.	D4: Poco conocimiento de la operación y manejo de un aplicativo móvil.
F5: Menores costos operativos en comparación a la competencia ya que no cuentan con tiendas físicas.	D5: Bajo capital al iniciar el proyecto.
F6: Shoppers distribuidos de manera estratégica, permite acceder a los mercados de abastos seleccionados con mayor facilidad y rapidez.	D6: Deficiencia dentro del proceso por parte de los caseros no bancarizados.
F7: App que permite realizar un seguimiento del pedido realizado.	
F8: Contamos con personal operativo y comercial altamente capacitado sobre los diversos procesos y manejo de la empresa.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Deficiencia dentro del proceso por parte de los caseros no bancarizados.	A1: Bajas barreras de entrada para la competencia.
O2: Tendencia al consumo de productos más frescos.	A2: Ingreso de los supermercados al sector electrónico.
O3: Tendencia a un mayor consumo de alimentos preparados en casa.	A3: Comerciantes de mercados, bodegas y minimarkets que realizan entregas por delivery de sus productos.
O3: Mayor uso de smartphone e internet.	A4: Estacionalidad de los productos.
O4: Debido al COVID las personas son más cuidadosas con la limpieza y desinfección de los alimentos.	A5: Incertidumbre de la estabilidad política en nuestro país.
O5: Por la COVID las personas prefieren evitar movilizarse y optan por realizar compras por internet.	A6: Grandes empresas pueden replicar el modelo de negocio.
O6: Mayor desarrollo potencial del e-commerce en el sector retail.	A7: Incremento de existencia y afluencia de mercados itinerantes
O7: Actualmente no hay una empresa que ofrezca compras del mercado y entrega a través de un aplicativo.	

Fuente: Elaboración propia

5.4.1. FORTALEZAS

A continuación, se realiza un análisis de cada de una de las fortalezas descritas en el cuadro anterior:

- **Diseño de una app predictiva y amigable que facilita de manera rápida la experiencia de compra del consumidor para la adquisición de productos de la canasta básica adquiridos en un mercado.**

La plataforma digital ELMER será diseñada por profesionales, ya que es la parte fundamental del negocio, donde el cliente se llevará una primera impresión de la marca. El diseño de la app, así como de la web influirá en el nivel de satisfacción que presenten los clientes, desde su registro.

Elmer permitirá hacer la vida más fácil a sus clientes, iniciando por la búsqueda de los productos que desean ser adquiridos, aquellos estarán agrupados por secciones y categorías, mostrando la información necesaria como: precio, aproximado de cantidades por kilo, unidad de medida de los productos y comparativo de precios respecto al supermercado. Busca además crear confianza y seguridad bajo un riguroso cuidado de los datos ingresados en la aplicación.

El nivel de respuesta será soportado por los demás canales de venta y postventa como la Web y el WhatsApp Business.

- **Aplicativo enfocado en la compra intermediaria de productos de mercado.**

El modelo de negocio consiste en crear una intermediación entre el cliente y el mercado de abastos, ya que aquellos usuarios no están dispuestos a comprar o regresar a dicho lugar por diferentes motivos, los principales son: la accesibilidad, seguridad e higiene.

ELMER es una plataforma que permitirá y facilitará la adquisición de productos de la canasta básica, haciéndose cargo de la compra en el mercado de abasto, así como también de la entrega en el domicilio de sus clientes. De esta manera busca cambiar el estilo de compra y la percepción que tienen los usuarios, dado que por motivos desfavorables no se atreven a comprar en los mercados de abastos, dejando de lado la calidad y frescura de los productos, que es el principal atributo que resaltan.

- **Sellers de mercados distribuidos en ubicaciones estratégicas, lo cual permite abastecer de manera apropiada y rápida a las zonas de cobertura.**

De acuerdo a la cobertura de ELMER, se trabajarán con Sellers en cada mercado de abasto de los distritos de cobertura, dentro de las cuales son seleccionados pasando por filtros de higiene, calidad de los productos, adecuación de la presentación, precios y por último afiliación de medio de pago digital como Yape, siendo de gran apoyo los socios estratégicos, la cual facilitará abastecer a todos los clientes sin ningún inconveniente, cumpliendo con los tiempos ofrecidos.

- **Entrega de productos en un tiempo no mayor a 3 horas una vez realizado el pedido.**

ELMER se encargará de cumplir con su promesa de valor, el cual es brindar un tiempo de entrega en un rango no mayor a 3 horas, esto dependerá de la lista y cantidad de cosas que se requieran comprar, sin embargo, se puede realizar la entrega en un tiempo menor a 3 horas.

- **Menores costos operativos en comparación a la competencia, ya que no cuentan con tiendas físicas.**

Según el análisis basado en la competencia directa, notan que cuentan con almacenes y/o tiendas propias, a comparación de ELMER que es un aplicativo virtual facilitador y de intermediación entre cliente y caseros. Realizarán este tipo de modelo de negocio permitiéndoles sacar provecho, otorgándoles una mejor experiencia al cliente y cambiando su estilo de compra.

Es por ello que ELMER al no contar con locales físicos, sus costos fijos serán menores en comparación a la competencia, así como también se observará una reducción en los costos operativos.

- **Shoppers distribuidos de manera estratégica, permite acceder a los mercados de abastos seleccionados con mayor facilidad y rapidez.**

Elmer mediante un acuerdo comercial con una empresa logística, les facilitará un equipo de shoppers los cuales estarán distribuidos en puntos cercanos de los mercados de abastos, según los distritos los cuales brindará cobertura. Esto les permitirá que cada pedido realizado por el cliente alerte al shoppers que se encuentre en el cuadrante del punto de entrega, permitiéndole a ELMER cumplir con sus tiempos establecidos, asegurando al cliente una pronta entrega y correcta manipulación de los productos.

- **App que permite realizar un seguimiento del pedido realizado.**

Según lo explicado en la fortaleza “F1”, al ser ELMER una plataforma que facilita al cliente en muchos aspectos, la cual implementará una sección donde cada cliente podrá hacer el seguimiento respectivo al pedido que realice, desde la llegada del shopper a local de compra, los tiempos que tomen en la preparación del pedido y la ruta de llegada a su punto de destino, a donde fue solicitado.

- **Contamos con personal operativo y comercial altamente capacitado sobre los diversos procesos y manejo de la empresa.**

ELMER está formado por personal especializado en cada área de trabajo cumpliendo sus funciones de manera correcta, la cual aportará en la satisfacción del cliente. Todo el

personal llevará capacitaciones respecto al funcionamiento de la APP y los servicios post venta, trabajarán arduamente de la mano con los caseros de los mercados de abastos, facilitándoles todo el conocimiento técnico que requieren y el manejo del proceso con los Shoppers, así mismo estos serán capacitados para que mantengan una cordial atención y cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

5.4.2. DEBILIDADES

- **Cobertura limitada a ciertos distritos de Lima Metropolitana.**

Elmer inicialmente tendrá una cobertura en los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Lince, Miraflores, Santiago de Surco, Magdalena, San Isidro, San Borja, Pueblo Libre y Jesús María, la cual les permitirá tener un mejor manejo del nuevo modelo de negocio que está proponiendo ELMER. Inicialmente no tienen una cobertura total en todo Lima metropolitana, sin embargo, esto genera una limitación.

- **Aplicativo de compra nueva en el mercado.**

Al ser ELMER un aplicativo nuevo con un modelo de negocio adaptado, va a causar algún tipo de desconfianza por el uso del APP con los usuarios. De igual manera con lo que respecta sobre la experiencia del mercado el cual están abarcando.

- **No tienen un control completo de los Sellers seleccionados.**

ELMER no tiene un control de los Sellers, ellos podrían desafiliarse del modelo de negocio terminado el plazo de alianza estratégica, y continuar con su venta tradicional y/o trabajar en alianza con otras empresas de delivery.

- **Poco conocimiento de la operación y manejo de un aplicativo móvil.**

ELMER como aplicativo y plataforma nueva, aún no poseen el conocimiento de la operatividad que conlleva este modelo de negocio, así como la experiencia, tanto para el manejo de los Sellers y shoppers.

- **Constante necesidad de inyectar liquidez al negocio.**

ELMER por el tipo de cobro del servicio lo realiza mediante tarjetas crédito, débito o en el mejor de los casos aplicativos de transferencia inmediata, por consecuencia necesitaran un flujo constante de dinero para el pago a los Sellers, ya que la compra de su mercadería es interdiaria.

- **Bajo capital al iniciar el proyecto.**

La empresa cuenta con un bajo capital para poder iniciar el negocio, siendo una empresa nueva tiene una inversión limitada. Cabe resaltar que los costos tecnológicos son algo elevados.

- **Deficiencia dentro del proceso por parte de los caseros no bancarizados.**

ELMER tendrá la difícil tarea de persuadir a los Sellers (caseros) para que ingresen al mundo bancarizado y puedan realizar las transacciones, esto será un problema al momento de la captación y al iniciar operaciones.

5.4.3. OPORTUNIDADES

- **Incremento en la preferencia de realizar compras online de productos de la canasta básica.**

Debido a los últimos cambios que han surgido, como la aparición de la COVID -19, las personas han ido adoptando nuevos hábitos de compra, como es el caso de la utilización de plataformas virtuales para efectuar compras de productos de la canasta básica.

Además, las personas por evitar tener contacto con el exterior prefieren que los productos que compran sean llevados a su domicilio.

- **Tendencia al consumo de productos más frescos.**

Las personas están cuidando mucho más su salud como de los suyos, siguen recomendaciones de médicos y/o nutricionistas para el adecuado cuidado de su sistema inmunológico, de esta manera evitar enfermedades y hacerle frente a la COVID.

- **Tendencia a un mayor consumo de alimentos preparados en casa.**

Como consecuencia de la inmovilización obligatoria, los padres de familia disponen de más tiempo para poder hacer platillos en casa, inclusive ahora que gran porcentaje de personas están realizando funciones en la modalidad home office. Como sabemos en un inicio aún no era posible el delivery por parte de los restaurantes, fue ahí cuando las personas se inclinaron por la tendencia de preparar sus comidas y postres en su hogar, siguiendo recetas y/o tutoriales.

- **Mayor uso de smartphone e internet.**

Según la encuesta de IPSOS en el 2020, el uso de celulares ha ido en aumento, indicando que el 58% utiliza smartphone para poder buscar información. Durante los días de cuarentena han incrementado el uso de medios de pago por transacciones virtuales y pago sin contacto. Estos usos y hábitos generan una gran oportunidad ya que el 65% usa redes sociales, la cual es provechoso para promocionar la marca ELMER.

- **Debido al COVID las personas son más cuidadosas con la limpieza y desinfección de los alimentos.**

Las personas han aumentado los cuidados con la que desinfecta y limpian sus alimentos, así como también cada compra que realiza o llega a su domicilio, creando protocolos de desinfección tanto fuera del hogar como en ella.

- **Por la COVID las personas prefieren evitar movilizarse y optan por realizar compras por internet.**

Como se ha mencionado debido a la emergencia sanitaria producida por la COVID19, han provocado transformaciones notorias en todas las actividades de las personas, especialmente siendo muy evidente en las modalidades de compra, así como las conductas adoptadas. Otro aspecto que se ha manifestado es la preferencia de compra a través del e-commerce, la cual ha sido una principal alternativa para los consumidores y de esta manera poder prevenir el contagio, reduciendo los miedos que se generan al tener que salir de casa.

- **Mayor desarrollo potencial del e-commerce en el sector Retail.**

Esta modalidad ya existente para el caso de los supermercados retail, generaron un aumento gracias a la coyuntura. Estas plataformas fueron potencializadas a lo largo de los meses, debido a las innumerables operaciones de compra que se realizaban durante el día y esto generó problemas como el desabastecimiento en cuanto a los productos e

incumplimientos en tiempos de entrega. Dando paso a los aplicativos de compra inmediata en supermercados como: rappi, cornershop, etc., así como también generando oportunidades a los emprendimientos temporales, caseros que realizaban delivery a sus clientes top, así como también bodegas y minimarkets que entregaban productos en la casa del cliente.

- **Actualmente no hay una empresa que ofrezca compras del mercado y entrega a través de un aplicativo.**

En la actualidad ELMER, es el primer aplicativo en el Perú que realizará este tipo de modelo de negocio, habiendo sido adaptado a las necesidades del cliente, siendo una intermediación entre el cliente y un mercado de abastos, soportado mediante un servicio logístico de entrega.

5.4.4. AMENAZAS

- **Bajas barreras de entrada para la competencia.**

ELMER no es un modelo de negocio complicado, cualquier empresa que maneje tiendas propias, almacenes, o cree una intermediación como lo está haciendo ELMER, puede ingresar al mercado y ser una competencia fuerte.

- **Ingreso de los supermercados al sector electrónico.**

Debido a la pandemia todos los supermercados de marcas reconocidas les pusieron más foco a sus canales digitales, incluyendo también las tiendas mayoristas. Pero existe una gran labor en cumplir con las expectativas del cliente, la experiencia de compra y cumplimientos de tiempos de entrega.

- **Comerciantes de mercados, bodegas y minimarkets que realizan entregas por delivery de sus productos.**

Muchos puestos de mercados, bodegas y minimarkets empezaron a realizar promociones por redes sociales, provocando de esta manera que sus clientes no salgan de casa, facilitándoles la entrega a domicilio por sus medios, sin hacer uso de terceros.

- **Estacionalidad de los productos.**

Esto genera una amenaza para ELMER, ya que en estos casos se debe tener ciertos criterios en dar al conocer al cliente por los precios, o que un producto no se encuentre dentro de la lista de opciones de compra.

- **Incertidumbre de la estabilidad política en nuestro país.**

El Perú actualmente con todos los casos de corrupción, cambios de gobiernos han desestabilizado el país siendo menos atractivo para inversiones extranjeras, así como también creando caos en los propios negocios de empresarios peruanos, sin un buen control ni apoyo debido a toda esta situación que se está atravesando.

- **Grandes empresas pueden replicar el modelo de negocio.**

Al ser un ELMER un modelo de negocio adaptado y no complejo es sencillo ser copiado y mejorado por algún otro grupo inversor.

- **Incremento de existencia y afluencia de mercados itinerantes.**

Dentro de los distritos donde ELMER tendrá presencia, existen muchos mercados y ferias itinerantes de frutas y verduras orgánicas, incluso también productos saludables. Es aquí donde capta la atención y preferencia del público.

5.5. FODA CRUZADO Y ESTRATEGIAS

De acuerdo al análisis FODA realizado, se presenta a continuación las estrategias de FODA

Cruzado:

Tabla N°6: FODA CRUZADO

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
F1F2F7O4 Incentivar y masificar el uso del aplicativo móvil ELMER y ofrecerlo en todas las plataformas. Ofreciendo al usuario mayores canales de comunicación.	O1D1 Posicionar la marca en los distritos seleccionados a operar, para que en un plazo determinado amplíemos la cobertura en otros distritos.
F3F8O5 Motivar a Sellers mediante un programa de fidelización que incluye branding, capacitación y premios.	O2D3 Realizar campañas de fidelización (capacitaciones, incentivos, entre otros) a los Sellers que contribuyan al compromiso de estos, realizar visitas constantemente para generar un fuerte vínculo
F3F4F7O6 Permitir a través del APP la selección del shoppers que estarán ubicados dentro del cuadrante donde se solicite el pedido, permitiendo acortar los tiempos de entrega en un rango de 3 horas.	O4O6D4 Diseñar un plan estratégico que permita manejar de manera exitosa la empresa con el fin de generar valor al cliente a través del aplicativo.
F6F7O5 Promover campañas para compras online potencializando los tiempos de entrega rápida de los productos.	O8D5 Gestionar de manera adecuada las alianzas con los Sellers para que permita tener una mayor liquidez a través del pago a crédito a corto plazo.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
F1F4A1 Fidelizar a los clientes, otorgándoles promociones, descuentos y entregas gratuitas por un monto establecido.	D1D2A6 Lograr posicionamiento en los distritos de influencia mediante fidelización de los clientes y Sellers.
F5A5 Manejar eficientemente los costos permitiendo estar mejor preparados ante cualquier acontecimiento.	D3D4A4 Realizar campañas en productos de estación.
F2A2A3 Promover el consumo de productos frescos, diferenciados por los precios a comparación de los supermercados, facilitando al cliente la compra pronta a través de la app sin tener la necesidad de adquirir sus productos en otros establecimientos.	D5D6D2A3 Monitorear constantemente los montos de compra, frecuencia y tiempos de entrega.
F3A3 Brindar las facilidades a los sellers para su bancarización, mediante charlas en la etapa de captación para que puedan pasar los filtros y ser parte de ELMER.	D4D5A3 Monitorear constantemente los montos de compra, frecuencia y tiempos de entrega.
	D5D6A5 Inyectar y buscar capital externo o incrementar el capital social.
	D8A3 Capacitar e incentivar a los que participan el proceso comercial.

Fuente: Elaboración propia.

F1F2F7O4 Incentivar y masificar el uso del aplicativo móvil ELMER y ofrecerlo en todas las plataformas. Ofreciendo al usuario mayores canales de comunicación.

ELMER buscará la promoción en todas las redes sociales para poder masificar y dar a conocer el aplicativo móvil. A su vez se creará una página web donde se podrá simplificar los procesos, ya sea compra, servicio post venta y soporte. Buscarán tener presencia omnicanal para de esta manera ofrecer una mejor experiencia de compra.

F3F8O5 Motivar a Sellers mediante un programa de fidelización que incluye branding, capacitación y premios.

Dado que ELMER no posee un control sobre los Sellers, buscarán motivar creando buenas relaciones mediante programas de fidelización. En lo que respecta a los Sellers, brandear su local, ofrecerles nuevos packing, los locales serán identificados con la marca y reconocidos dentro del mercado de abastos, así como también serán premiados por la atención que les dan a los shoppers, se quiere lograr una excelente relación y comunicación entre ellos.

F3F4F7O6 Permitir a través del APP la selección del shoppers que estarán ubicados dentro del cuadrante donde se solicite el pedido, permitiendo acortar los tiempos de entrega en un rango de 3 horas.

ELMER será un aplicativo moderno y fácil de usar, en la cual los shoppers recibirán una alerta luego de que el cliente genere su pedido, previo a ello el shopper estará ubicado en un mercado cercano al cuadrante del pedido, se comunicará con el seller e indicará la lista de pedido, de esta manera ayudará a reducir tiempos muertos, y una vez que el casero prepare la compra solicitada, será recogida por el shopper.

F6F7O5 Promover campañas para compras on line potencializando los tiempos de entrega rápida de los productos.

A través de la propuesta de valor de ELMER, generarán eficiencia en todos los procesos, así como también la facilidad en el uso de los canales de venta, otorgándole al cliente una buena experiencia y un efectivo servicio post venta.

ELMER podrá cumplir con todo ello, mediante la capacitación y formación de los shoppers, desde los protocolos de seguridad hasta la atención al cliente, de la mano con los Sellers. Por otro lado, mantendrán al cliente informado del trackeo de su pedido.

O1D1 Posicionar la marca en los distritos seleccionados a operar, para que en un plazo determinado amplíemos la cobertura en otros distritos.

El objetivo es que ELMER se consolide en los distritos donde tendrá cobertura, manteniendo un nivel de satisfacción alto. Luego que consigan esto en un mediano plazo, visualizarán cuales son los otros distritos a los cuales podrán llegar a operar.

Continuarán con el crecimiento y posicionamiento mediante el canal digital de ventas accionada por promociones y contenido de valor, generando fidelización. En un periodo de tiempo mediano o largo plazo les permitirá tener escalabilidad y crecimiento hacia otros distritos.

O2D3 Realizar campañas de fidelización (capacitaciones, incentivos, entre otros) a los Sellers que contribuyan al compromiso de estos, realizar visitas constantemente para generar un fuerte vínculo.

ELMER tendrá un riguroso seguimiento con los Sellers para garantizar la calidad de los productos, así como también las condiciones en las que mantiene y manipula. De esta manera ayudarán a que los caseros tengan una mejor reputación frente a los clientes que no están acostumbrados a visitar un mercado. Es por ello por lo que se otorgarán charlas y capacitaciones en distintos temas que ayudarán y facilitarán la operación, sin dejar de lado los incentivos. Así como también el reconocimiento a través del branding de sus locales.

O4O6D4 Diseñar un plan estratégico que permita manejar de manera exitosa la empresa con el fin de general valor al cliente a través del aplicativo.

ELMER diseñará un buen plan operativo con la finalidad de cumplir con la razón de ser de la empresa, cada vez buscando la satisfacción de los clientes, reduciéndoles los tiempos de entrega, en un rango de 3horas a menos. Es por ello por lo que realizarán encuestas de valoración del servicio, y de esta forma mejorar la experiencia del cliente.

O8D5 Gestionar de manera adecuada las alianzas con los Sellers para que permita tener una mayor liquidez a través del pago a crédito a corto plazo.

ELMER busca convertirse en socio estratégico logrando tener una buena relación de pago, donde les facilite un periodo de tiempo estimado en la cual se pueda lograr un crédito a corto plazo.

F1F4A1 Fidelizar a los clientes, otorgándoles promociones, descuentos y entregas gratuitas por un monto establecido.

Implementará una serie de estrategias para fidelizar al cliente, entre ellas: un programa de acumulación de puntos, ELMER créditos para delivery, códigos promocionales para envíos gratuitos, promociones de precios según la estacionalidad de los productos, merchandising y sorteos.

F5A5 Manejar eficientemente los costos permitiendo estar mejor preparados ante cualquier acontecimiento.

Gracias al modelo de negocio que tiene ELMER, no se requiere de tienda física, almacén ni inventarios, ya que, por ser un intermediario entre los clientes y los caseros, permitirá a tener un mejor balance y mapeo de los costos operativos que conlleva realizar toda esta logística.

F2A2A3 Promover el consumo de productos frescos, diferenciados por los precios a comparación de los supermercados, facilitando al cliente la compra pronta a través de la app sin tener la necesidad de adquirir sus productos en otros establecimientos.

Con esta estrategia lo que se quiere lograr es realzar los atributos que tienen los productos vendidos en un mercado, como la frescura, calidad y también el cuidado de aquellos. Esto será accionado mediante contenido de valor en las redes sociales, realizando videos de los productos, sus orígenes, mostrando videos sobre el proceso operativo que realiza ELMER, así como también tendrán una gestión de influencers.

F3A3 Brindar las facilidades a los sellers para su bancarización, mediante charlas en la etapa de captación para que puedan pasar los filtros y ser parte de ELMER.

ELMER buscará en los mercados de abastos, sellers que cumplan con ciertas características, sin embargo, realizarán charlas de inducción donde se podrá captar la

atención de una gran parte de caseros, las cuales pasaran por ciertas filtros y requisitos previos a la inscripción como proveedor autorizado.

D1D2A6 Lograr posicionamiento en los distritos de influencia mediante fidelización de los clientes y sellers.

De acuerdo a lo que se venía mencionando, la estrategia de ELMER es fidelizar a sus tres grandes pilares, que son los clientes, sellers y shopper, siendo estos dos últimos los principales para lograr una buena experiencia de compra al usuario. Los programas de fidelización se realizarán mediante reconocimientos y premios según la valoración que realizará el cliente por cada compra.

D3D4A4 Realizar campañas en productos de estación.

ELMER dentro del aplicativo mantendrá informado a los clientes por cuales son las frutas y verduras de temporada, brindándoles ofertas para aquellos que están en una buena estación.

D4D5A3 Monitorear constantemente los montos de compra, frecuencia y tiempos de entrega.

La app de ELMER tendrá distintas interfaces como cliente y shopper, la cual les permitirá medir los tiempos de llegada, tiempo de preparación de cada pedido, tiempo de

búsqueda y elección de productos, hasta el tiempo que se tomará en llegar al lugar de entrega. Con ello adoptarán un eficiente manejo y facilitación de mejoras en el proceso.

D5D6A5 Inyectar y buscar capital externo o incrementar el capital social.

A medida que ELMER vaya iniciando operaciones, necesitarán requerir de apoyo en inversión ya sea mediante un apalancamiento financiero o un nuevo aporte por cada socio, se medirá en el momento de la necesidad que se tenga, así como situación que vaya atravesando del país.

D8A3 Capacitar e incentivar a los que participan el proceso comercial.

Elmer destinará incentivos según las compras solicitadas durante el día, mediante la calificación del cliente hacia el shopper y también hacia los sellers seleccionados para la compra, con ello se podrá tener un adecuado control para lograr incrementar la satisfacción de todas las partes que intervienen.

5.6. ANÁLISIS DE LAS 05 FUERZAS DE PORTER

Se realiza este análisis con el objetivo de analizar y medir los recursos, tener una visión integral de toda la industria. Con ello poder establecer y planificar estrategias adecuadas para el negocio, detectando algún cambio que puede impactar de manera negativa o positiva, según Porter.

Figura N°4: *Modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter*



Fuente: “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

5.6.1. PROVEEDORES

Para la realización del proyecto ELMER se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Se detallan los siguientes proveedores de ELMER:

- Creación de App y soporte técnico de la aplicación (APP): Son los que actualizarán el servicio de esta en cuanto a requerimientos solicitados.
- Google maps, GPS: Permitirán mostrar la ubicación en tiempo real del pedido a los clientes.
- Hosting para la web: Brinda la actualización y funcionamiento correcto de la web de ELMER.
- Pasarelas de pago: Permite a ELMER facilitar el pago del cliente por medio de tarjetas de débito, crédito o pagos en línea.

- Shoppers: Lo brindará una empresa de motorizados en la que prestará servicios a ELMER, también parte fundamental para la realización de cada operación.
- Sellers: Son proveedores y socios claves dentro del negocio, siendo ellos parte fundamental para el desarrollo del modelo de negocio de ELMER, así como también para la satisfacción del cliente.

Una vez realizado la mención de cada uno de los proveedores, se considera el poder de negociación bajo, ya que el modelo de negocio de ELMER al ser una idea nueva de intermediación y adaptada a las necesidades del consumidor, buscará apoyar a los Sellers maximizando sus ingresos siendo socios claves. Es importante señalar, que dentro de la zona de cobertura existe una cantidad suficiente de mercados y dentro de ellos, caseros que podrían proveer sus servicios, así como también empresas logísticas que brinden entregas a los que podría recurrir ELMER en caso alguno fallase. Sin embargo, para que ELMER brinde y cumpla con aliviar los dolores de los clientes, tendrá que brindar un buen servicio y experiencia. Para ello accionará de la siguiente manera con los Sellers:

- Realizarán programas de fidelización con los Sellers, brindándoles capacitaciones constantes, asesorías, premios y reconocimientos.
- Supervisión cada periodo de tiempo, así como también evaluaciones.
- Realizarán el brandeo de sus negocios siendo puestos reconocidos con el sello de ELMER.
- Otorgarán polos de la marca, así como también bolsas para los pedidos.

En lo que respecta a la empresa logística, harán contratos semestrales así evitarán dejar a ELMER sin este servicio, dentro de ello los shopper recibirán capacitación, así también sus unidades serán brandeadas con la marca y las personas llevarán un polo de identificación.

5.6.2. COMPETIDORES

En el rubro de alimentos, los principales supermercados han visto como la participación de su servicio on-line se ha incrementado (GESTIÓN 2018) ya a fines del trimestre del 2018 el 5% de limeños ya usaban estas plataformas, el ticket promedio estaba muy cerca al de la venta física (S/ 170 vs S/ 250 sin incluir venta en la categoría electro) y sin efecto pandemia, con tendencia a incrementar un 10% anual. Es aquí donde aparece Cornershop como un agente de intermediación para darle un plus a este servicio, la opción de tener a alguien que seleccione busque alternativas, consulte e incluso le haga recordar al usuario si desea algo más que en no había colocado en la lista. Cornershop fue adquirida por Uber a fines del 2019 (Mercado Negro 2019) pero siguió con la misma estrategia de diferenciación atendiendo esta necesidad y posicionándose como líder y hasta hace unos pocos meses únicos en su categoría.

Por otro lado, tendríamos que mencionar a los puestos de mercado de abastos y bodegas que de forma individual pretenden digitalizarse y subirse a esta ola, con sus clientes cercanos, utilizando principalmente WhatsApp y medios de pagos digitales ya es posible adquirir productos desde el hogar, aunque con limitaciones como el alcance

geográfico, no disponibilidad de medios de pago, carecer de un soporte post venta, entre otros. Centrándonos solo en las empresas de delivery, según Peru21 (2018) eran tres las empresas que se encargaron de democratizar este servicio ampliando las opciones del usuario para adquirir productos de distinta índole, principalmente restaurantes y “fastfoods”.

ELMER al ser un modelo de negocio de intermediación, creando una nueva categoría entre clientes y caseros de mercados de abastos, la competencia que existe actualmente es indirecta sin embargo genera un riesgo para la organización. Se describe los tipos de competencia que operan en el mercado.

- **Supermercados Online– ALTO**

Los supermercados brindan el servicio de venta a través de sus canales digitales, sin embargo, la entrega de los productos se realiza después de las 24 horas, en el mejor de los casos. Respecto a los niveles de precios, estos se encuentran por encima, en un 20% - 30% en comparación a otros canales de venta.

La promesa de valor que ofrece los supermercados es comodidad, presentación de los productos y diversidad. Como desventaja además del precio elevado es el tiempo de entrega para los que optan por realizar compras Online. A continuación, algunos ejemplos de las empresas que ofrecen este servicio:

- Wong.pe
- Vivanda
- Plaza Vea
- Metro
- Makro

Dentro de esta variedad de competidores se encuentran también aquellos aplicativos de intermediación, como:

A) Cornershop: Opera a través de un aplicativo, donde el cliente realiza compras del supermercado de su elección y/o de 2 o más en un solo pedido. El horario es elegido por el cliente con un mínimo de 1 hora hasta 72 horas, sin embargo, este aplicativo mostrará la hora en la que puede entregar la compra no siempre cumpliendo con los 60 minutos que indican. Así mismo tienen un recargo entre el 5% y 15% por el servicio que realizan.

B) Fazil: Aplicación de reparto a domicilio permitiéndoles a los usuarios hacer compras desde su hogar, donde se ofertan los productos del supermercado Tottus, Sodimac, farmacias, etc., realizan sus entregas a través de un shopper. Tienen una cobertura limitada dentro de Lima metropolitana. El tiempo de entrega es un mínimo de 1 hora y el máximo dependerá de la lista de compras, es un aplicativo nuevo en el mercado a raíz de la coyuntura.

C) Rappi: Aplicación que permite comprar a los usuarios cualquier tipo de producto, ya que tienen afiliados supermercados, restaurantes, farmacias, tiendas exprés, licorerías entre otros. Este aplicativo ofrece entregas desde 40 minutos generalmente para restaurantes, pero sus tiempos varían de acuerdo a la compra que realizan. Dentro de Lima metropolitana posee una mayor cobertura en comparación al resto.

D) Doña María: Supermercado virtual soportado por un aplicativo que permite realizar compras de la canasta básica, brindando tiempos de entrega al día siguiente de haber realizado el pedido en un rango de 5 horas, los precios son parecidos en comparación a los supermercados sin embargo cobran una tarifa por la entrega. Tienen cobertura en los siguientes distritos: Barranco, Chorrillos, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel, Surco y Surquillo.

- **E-Markets – MEDIO**

La tienda física como bodegas, minimarkets e incluso en algunos casos los propios puestos de mercado que se han digitalizado y vienen explorando la atención mediante el delivery. La promesa de valor que ofrecen los E-markets son: precios moderados, información a la mano mediante Apps o páginas Web y promociones por compras recurrentes. Como desventaja este modelo de negocio carece de presencia en varios distritos por manejar la operación de adquisición y delivery de productos ellos mismos.

Su poder de negociación es MEDIO.

Ejemplos:

Freshsmart.pe

Favo

Chasky Shop

- **Servicios de delivery por WhatsApp – BAJO**

Debido a la coyuntura que está atravesando el país, han aparecido nuevas empresas, así también los comerciantes de los mercados, que vienen enfocando en las entregas por delivery en especial de la categoría frutas, verduras y abarrotes. El canal de comunicación que tienen con sus clientes es a través de WhatsApp y/o redes sociales. Sin embargo, a la fecha el número aún es muy reducido. La promesa de valor que ofrece este tipo de servicio es contar con precios más accesibles, atención personalizada y mejores tiempos de entrega. Como desventaja este modelo de negocio carece de políticas de limpieza y protocolos de Bioseguridad.

Si bien en cierto algunas bodegas y/o minimarkets han implementado este servicio de delivery por la coyuntura, en las que ofrecen entregas inmediatas, sin embargo, no utilizan aplicativos o web, es algo más informal ya que solo utilizan WhatsApp y además el portafolio de productos que ofrecen no es completo.

5.6.3. CLIENTES

El público objetivo de ELMER está comprendido por hombres y mujeres de 30 a 44 años con estilos de vida sofisticados, modernas y progresistas del NSE B, que residen en los 8 distritos donde ELMER tiene cobertura. Son aquellas personas que interactúan con la tecnología y tienen dispositivos móviles, valoran mucho el tiempo de entrega, la calidad, encontrar todos los productos en un solo lugar, así como también se informan, comparan y evalúan antes de tomar algún tipo de servicio.

Se ha podido notar que los usuarios han aumentado el uso de plataformas digitales para realizar compras desde casa. Además, han priorizado sus gastos respecto a productos de primera necesidad.

Por ello, ELMER pone en marcha un modelo de negocio adaptado en comparación de los que ya existen. Permitirá aliviar los dolores que reflejan los clientes, facilitándoles la compra sin necesidad de ir a un mercado y sin el riesgo de contagio por el COVID-19. ELMER ofrecerá productos frescos y de calidad, higiene, desinfección e inmediatez en la entrega a domicilio, ya que estas personas valoran más su tiempo. Concluyendo que el nivel de negociación es Moderado, dado que pueden preferir por otros servicios.

5.6.4. SUSTITUTOS

Se definen como sustitutos aquellos establecimientos en la cual tengan el servicio de delivery, por ejemplo: Minimarkets y bodegas, sin embargo, estas no tienen el mismo alcance y preferencia ya que “Elmer” estará muy enfocado en tiempos de entrega, calidad y posee un catálogo variado de productos. Por ende, tienen un poder de negociación medio.

5.6.5. NUEVOS ENTRANTES

Frente a todo lo expuesto, ELMER no tiene competencia directa, sin embargo, si de manera indirecta y eso puede ocasionar riesgos a la empresa. De igual manera existen amenazas de nuevos entrantes que pueden imitar el modelo de negocio, en ese caso la presión que ejercen sería ALTA, ya que no es un modelo complicado y los empresarios estarían a la expectativa con la rentabilidad de ELMER.

Las estrategias a utilizarán en caso de nuevos entrantes, sería las siguientes:

- Lograr a lealtad de los Sellers mediante programas de fidelización, brandeo de sus puestos en el mercado cada periodo de tiempo, contrato de exclusividad, capacitaciones y apoyo constante para el manejo de su negocio.
- Monitoreo de posibles competidores mediante el relacionamiento con los Sellers.

- Elmer fidelizará a sus clientes transmitiéndole los valores de la empresa para que conecten con la marca, les brindará beneficios, premios, descuentos y ofertas, conociendo previamente el comportamiento del cliente.
- Posicionándose en la mente del usuario, cumpliendo con lo que se les ofrece y brindando una experiencia única de compra.
- Contratos de exclusividad con la empresa logística.

5.7. VENTAJA COMPETITIVA

ELMER, a través de su plataforma digital, busca brindar atributos únicos al servicio que ofrece en comparación a las otras empresas existentes, dentro de ellas se pueden indicar las siguiente:

- Garantizar la entrega confiable de productos frescos en el menor tiempo posible (lapso de 1 a 3 horas de acuerdo al tamaño de la lista de pedido), evitando así el desplazamiento del cliente.
- Modelo de negocio basado en la intermediación entre caseros de mercados de abastos (Sellers) y clientes ubicados en la zona de cobertura, soportado a través de shoppers, quienes serán los que entreguen los productos.

VI. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, permite conocer el potencial del mismo contar con elementos de soporte para diseñar la foto del consumidor, identificar cómo es que se comporta, cuáles son sus necesidades y dolores. De esta manera, se obtendrán los lineamientos que servirán de soporte para establecer el segmento del mercado al cual se va a dirigir el modelo de negocio, posteriormente se establezca la relación con los clientes, a través del planteamiento de estrategias comerciales que generen valor.

6.1. TAMAÑO DE MERCADO Y TASA DE CRECIMIENTO

El mercado al cual se orientará la idea de negocio se concentrará en siete distritos de Lima Metropolitana: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Lince, Magdalena, Jesús María y Pueblo Libre. De acuerdo al último censo realizado en el Perú, en dichos distritos existen 860,774 habitantes.

Tabla N°7: *Habitantes según distrito*

Distrito, área urbana y rural, sexo y relación de parentesco con el jefe o jefa del hogar	Total	Grupos de edad					
		Menores de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
DISTRITO SANTIAGO DE SURCO	325 101	2 849	53 087	71 455	71 969	81 640	44 101
DISTRITO MIRAFLORES	97 322	826	12 463	17 159	25 718	24 334	16 822
DISTRITO SAN ISIDRO	59 872	436	7 904	10 423	12 940	16 546	11 623
DISTRITO SAN BORJA	111 015	918	15 589	21 719	24 791	28 480	19 518
DISTRITO LINCE	54 119	491	7 485	12 041	12 220	13 072	8 810
DISTRITO MAGDALENA DEL MAR	59 059	567	8 825	12 360	14 470	14 339	8 498
DISTRITO JESÚS MARÍA	71 530	596	10 007	15 147	16 761	17 543	11 476
DISTRITO PUEBLO LIBRE	82 756	664	11 719	18 225	18 525	20 619	13 004
Total Habitantes	860 774						

Fuente: INEI

Respecto a la tasa de crecimiento, según e INEI la tasa de crecimiento anual de la población bordea entre 1.6% y 2%.

6.2. MERCADO META Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

- Demográfica: Hombre y mujeres entre los 30 y 44 años que se encuentran en actividad laboral, jefes de familia.
- Psicográfica: Se preocupan por tener una buena alimentación, les gusta comer bien, especialmente alimentos como frutas, verduras y cárnicos frescos, sin embargo, no necesariamente toman en cuenta el precio del producto que adquieren.
- Nivel Socioeconómico: Pertenecen al NSE B.
- Estilos de Vida: Sofisticados, modernas y progresistas.
- Conductual: Realizan compras por internet, manejan la virtualidad, buscan hacer cosas en el menor tiempo posible, buscan empresas que les facilite la vida para aprovechar los

tiempos en otras actividades como el disfrute familiar, se preocupan por obtener buenos productos, en el caso de alimentos que estos vengan en buen estado, les importa mucho la bioseguridad.

- Económicos: Actualmente realizan compras en supermercado u otros debido a la necesidad que tienen, pero son conscientes del pago “extra” o los productos sobrevalorados que están adquiriendo y saben que en el mercado esos mismos productos los pueden conseguir a mejor precio sin embargo no es un factor determinante para su decisión de compra. Buscan evitar movilizarse y en aprovechar el tiempo, por ello son capaces de pagar un costo adicional.

La segmentación de mercado que se aplicará será por nivel socioeconómico B orientándonos mucho a los estilos de vida Sofisticados, Modernas y Progresistas. Esto debido a que en dicho NSE se encuentra concentrado el mayor número de personas

De acuerdo al informe publicado por Arellano el estilo de vida Sofisticado son personas que les atraen los productos innovadores y los nuevos medios de comunicación y compra en línea. Asimismo, también se fijan en el contenido nutricional de los alimentos.

Por su lado las Modernas tienen como característica primordial la versatilidad. Respecto a sus hábitos de compra les interesan los productos que ofrezcan reducir el tiempo y esfuerzo en las labores del hogar y que eviten hacerlas sentir solamente «amas de casa».

Para poder hallar la población del segmento se usaron dos fuentes. La primera la cantidad de jefes o jefas de familia de acuerdo al censo del 2017 y en segundo lugar un informe de CPI del año 2019 donde muestra la estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas. Como se muestra en los cuadros N°6 y N°7 Existen 860,774 habitantes en los siete distritos seleccionados. De dicha cantidad, 281,857 habitantes son jefes o jefas de familia.

Tabla N°8: *Habitantes según distrito*

Distrito, área urbana y rural, sexo y relación de parentesco con el jefe o jefa del hogar	Total	Grupos de edad					
		Menores de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
DISTRITO SANTIAGO DE SURCO	325 101	2 849	53 087	71 455	71 969	81 640	44 101
Jefe o Jefa del hogar	100 585	0	40	7 692	26 877	42 578	23 398
DISTRITO MIRAFLORES	97 322	826	12 463	17 159	25 718	24 334	16 822
Jefe o Jefa del hogar	37 626	0	12	2 683	11 711	13 368	9 852
DISTRITO SAN ISIDRO	59 872	436	7 904	10 423	12 940	16 546	11 623
Jefe o Jefa del hogar	21 073	0	2	1 045	5 000	8 408	6 618
DISTRITO SAN BORJA	111 015	918	15 589	21 719	24 791	28 480	19 518
Jefe o Jefa del hogar	34 940	0	11	2 082	8 450	14 031	10 366
DISTRITO LINCE	54 119	491	7 485	12 041	12 220	13 072	8 810
Jefe o Jefa del hogar	18 193	0	5	1 807	4 764	6 765	4 852
DISTRITO MAGDALENA DEL MAR	59 059	567	8 825	12 360	14 470	14 339	8 498
Jefe o Jefa del hogar	19 239	0	3	1 549	5 766	7 483	4 438
DISTRITO JESÚS MARÍA	71 530	596	10 007	15 147	16 761	17 543	11 476
Jefe o Jefa del hogar	23 794	0	3	2 013	6 529	9 149	6 100
DISTRITO PUEBLO LIBRE	82 756	664	11 719	18 225	18 525	20 619	13 004
Jefe o Jefa del hogar	26 407	0	9	2 404	6 938	10 427	6 629
Total	0	0	85	21 275	76 035	112 209	72 253

Fuente: INEI

Figura N°5: Estructura Socioeconómica según distrito

Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas							
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

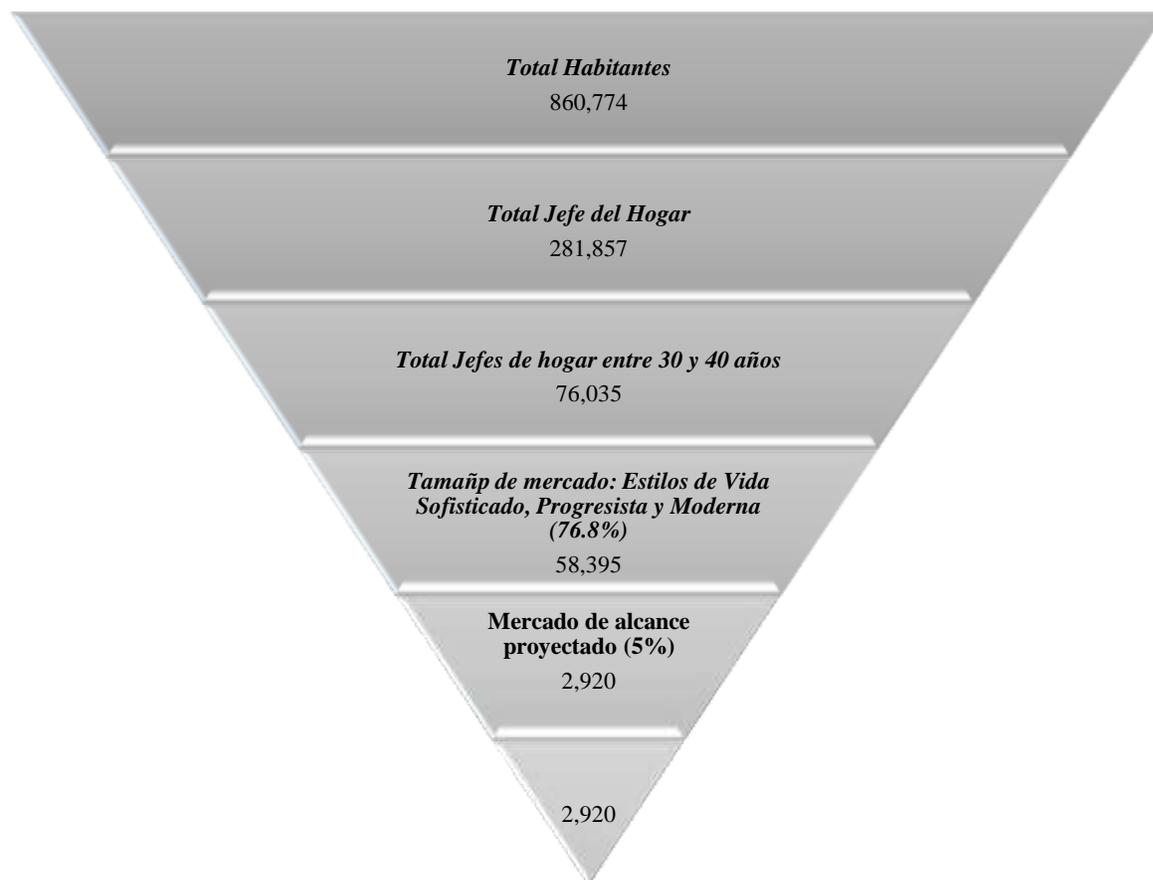
FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.

Fuente: APEIM

6.3. PARTICIPACIÓN DE MERCADO PROYECTADA

Elmer, como se explicó en análisis de la competencia, es la primera plataforma de intermediación del canal tradicional, canal que representa S/ 42 millones anuales. El mercado es amplio y variado por tal motivo, Elmer apunta a lograr una participación de mercado basado en su capacidad de atención que será desarrollado en el capítulo 9.

Sin embargo, se puede realizar una proyección del público objetivo según la tabla adjunta:

Tabla N°9 *Elaboración de la participación de mercado proyectada*

Fuente: Elaboración propia

Se estima mediante estos parámetros que existe un mercado de 58,395 individuos, como primera proyección podemos indicar que la cobertura de Elmer debe ser cercana a 2,920 descargas lo que implicaría llegar al 5% del público objetivo.

6.4. ESTACIONALIDAD

Además de la estacionalidad de los productos, existe cierta estacionalidad en la cual las ventas pueden incrementarse. A continuación, se mencionan las fechas más importantes donde se podría registrar picos en las ventas de algunos productos:

- Verano – Incremento de frutas de temporada
- Semana Santa – Incremento de venta de pescado
- Día de la madre – Incremento de venta en productos perecibles orientados a la preparación de comidas.
- Fiestas Patrias – Mayor consumo debido al incremento de efectivo por concepto de gratificación.
- Navidad – Mayor consumo de Pollo, verduras, etc.

6.5. COMPETENCIA LOCAL Y MUNDIAL

Elmer se desarrolla en un mercado actual de S/. 56 millones con bajas barreras de entrada. Si se segmenta la competencia por tipo de canal, el tradicional sigue siendo el más grande con 75% de participación versus 25% del canal moderno, donde el primero no se ha debilitado debido a la pandemia y el segundo ha incrementado su participación del sector on-line, según Peru21 (2021). Elmer se constituye como una opción de intermediación para el canal tradicional, específicamente entre los mercados de abastos y los consumidores finales.

Como se explica en el punto 6.6.2, se pueden segmentar los competidores por características, estos pueden ser divididos en cuatro grandes grupos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°10: *Competencia local y mundial*

Nombre	Canal	Características
Supermercados	Moderno	Brindan mediante página web y/o App la opción de compra on-line de sus productos con de entrega vía delivery o recojo en tienda
Aplicativos de Intermediación	Moderno	Mediante una app o página web los usuarios pueden realizar compras en supermercados con opción de entrega vía delivery
E- Markets	Tradicional	Compra on-line con despacho vía delivery o recojo en tienda en algunos casos.
Servicios Individuales de Delivery	Tradicional	Bodegas y puestos de mercado que reciben pedidos de sus clientes mediante llamada o WhatsApp y realizan entregas a domicilio en las periferias, la transacción se concreta normalmente mediante efectivo o aplicativos como Yape, Plin, etc.

Fuente: Elaboración propia

Si bien Elmer compite directamente con todos los servicios mencionados, se posiciona como la primera opción de intermediación para el canal tradicional.

VII. ENFOQUE DEL CONSUMIDOR

El segmento objetivo de “ELMER” (aplicativo de compras en el mercado), son aquellas personas pertenecientes al nivel socio económico B que viven o trabajan en los siguientes distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Surco, San Borja y Pueblo Libre, que deseen adquirir productos de necesidad básica en los mercados de dichos distritos a través del servicio delivery de compras preferentemente con entrega inmediata. Estas personas, actualmente por la COVID 19 se ven obligadas a recurrir a otros centros de compras como supermercados, bodegas, etc. que para ellos no representen mayor desplazamiento o peligro de contagio por lo que no van por el momento o si, pero preferirían no ir a un mercado de abastos. Sin embargo, están interesados en obtener productos frescos tanto en frutas y verduras como en cárnicos y saben que de esta manera podrían conseguirlo comprando en mercados de abasto.

Se realizó una exploración cualitativa con una muestra de nuestro segmento seleccionado lo cual nos permitió tener mayores hallazgos. Adicional se anexa la encuesta digital cuantitativa que permitió la definición del levantamiento de información. Esto ayudó a validar los hallazgos y supuestos para poder realizar una adecuada propuesta de valor enfocada en las necesidades, dolores y carencias de los clientes, sirve también para proponer las acciones de marketing idóneas.

7.1. INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR / INSIGHTS

Para obtener mayor información del público objetivo, conocer sus carencias y dolencias para resolver sus problemas, analizar sus deseos y motivaciones, conocer sobre los beneficios que

buscan y las razones que los llevaría a usar el aplicativo ELMER, se realizó un análisis de mercado de la siguiente manera:

- Fuentes Secundarias
- Investigación Cualitativa
- Investigación cuantitativa

7.2. FUENTES SECUNDARIAS:

a. Dinámica de compra de amas de casa de Lima en mercados de abastos

De acuerdo al estudio realizado por USIL publicado en el Diario Gestión en el año 2020, la mayor parte de la población prefiere realizar compras en el mercado porque encuentra una variedad de productos, encuentra productos frescos, los mercados de abastos muchas veces están más cerca de su ubicación y saben que pueden encontrar buenos precios. Sin embargo, consideran que en los supermercados encuentras mejores promociones y los productos son de confianza, además que les brinda seguridad y confianza.

Figura N°6: *Canales de venta*

Canales de venta				
Reactivo	Supermercado	Bodega	Mercado abastos	Mayorista
Productos frescos	35%	4%	85%	23%
Buenas promociones	71%	3%	28%	28%
Buena atención	60%	24%	61%	9%
Instalaciones limpias	88%	14%	18%	6%
Cercanía	23%	50%	71%	5%
Variedad de productos	47%	6%	71%	33%
Seguridad	86%	7%	24%	8%
Confianza en los productos	64%	11%	52%	12%
Buenos precios	32%	9%	74%	38%

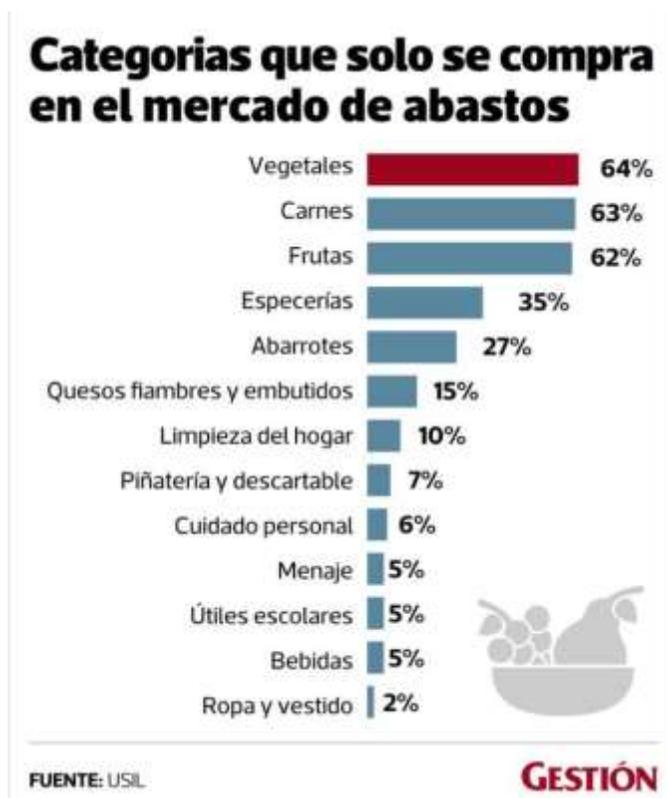
FUENTE: USIL

GESTIÓN

Fuente: Diario Gestión

De acuerdo al estudio realizado por USIL publicado en el Diario Gestión en el año 2020, las categorías de productos que son más comprados en los mercados de abastos son: Frutas y verduras, carnes y en un menor porcentaje especerías. Esto coincide con los hallazgos encontrados de acuerdo la investigación realizada para este proyecto.

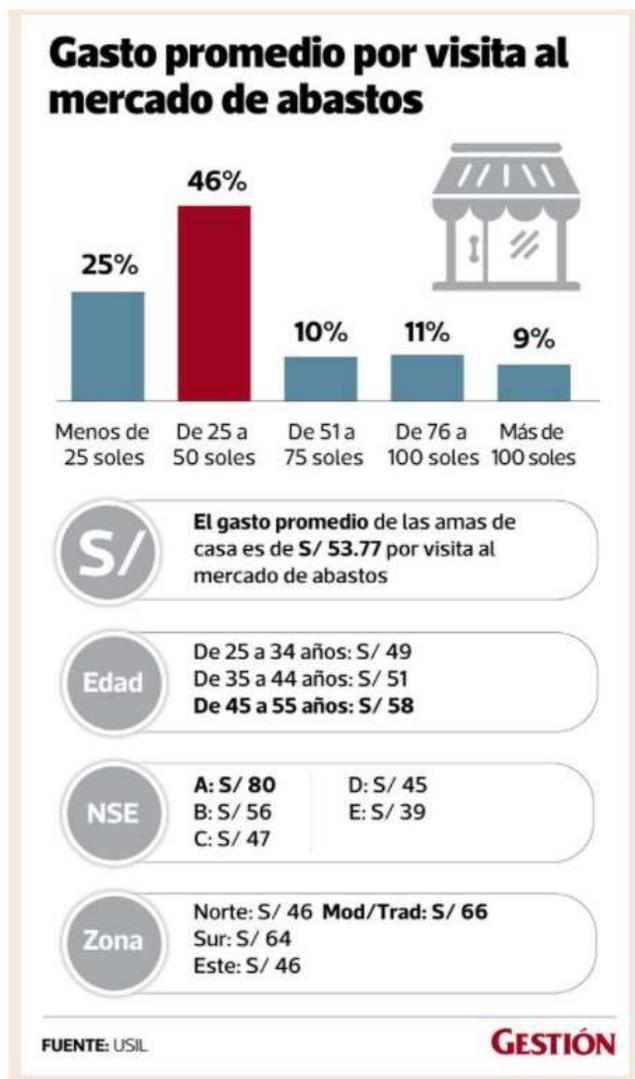
Figura N°7: *Categorías que solo se compran en mercados de abastos*



Fuente: Diario Gestión

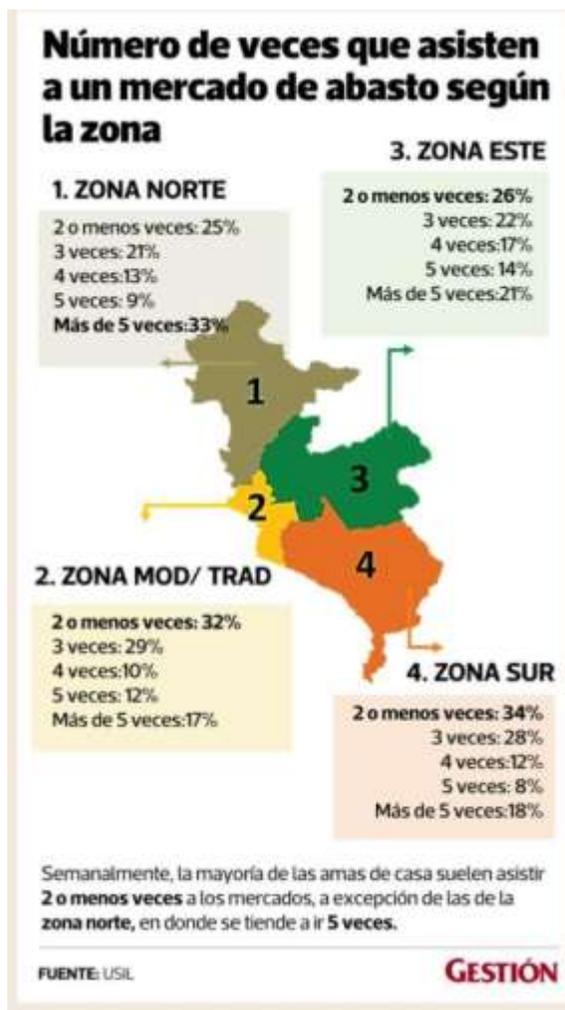
De acuerdo al estudio realizado por USIL, el gasto promedio del NSE B, segmento al cual se dirige ELMER, es de 56 soles por visita. Por otro lado, de acuerdo al distrito de ubicación del segmento de ELMER, acuden a un mercado entre una a dos visitas a la semana.

Figura N°8: Gasto promedio por visita al mercado de abastos



Fuente: Diario Gestión

Figura N°9: Recurrencia de visita al mercado de abastos



Fuente: Diario Gestión

b. Consumidor Peruano: Cinco características que los marcarán en el 2021

De acuerdo a una publicación del Diario Gestión realizada en enero del 2021, la pandemia originada por el covid-19 ha modificado las necesidades y hábitos del consumidor peruano. A continuación, algunas características del comportamiento del consumidor en el 2021:

- **Preferencias de compras Online:**

“A causa de las medidas de distanciamiento social, el e-commerce (comercio electrónico) será una tendencia que marcará el consumo en los próximos años en diferentes sectores empresariales.

Por ejemplo, a la fecha, más del 60% de las empresas del sector ‘Retail’ manifiestan que el cambio hacia las compras por internet, impulsado por la pandemia, será permanente en su categoría. Lo mismo ocurrirá con los sectores de comidas y bebidas, consumo masivo, tecnología y electrónicos, así como servicios Financieros”

- **Énfasis en activismo de marca**

“Cobra mayor relevancia en los jóvenes consumir marcas cuyo propósito frente a su entorno (político y social) sea transparente y honesto. Inclusive, el 71% de las personas consideran que las marcas pueden ser más una “fuerza del bien” que los mismos gobiernos.

Esta es una nueva característica del consumidor y motivará a que las empresas asuman una postura real y sean parte y no solo crear una narrativa que les acomode”

- **Experiencias desde casa**

“El 2020 marcó un cambio rotundo en el estilo de vida de las personas. El hogar se volvió un espacio de trabajo, estudio y de entrenamiento. En ese sentido, pasar el mayor tiempo en casa será una constante que continuará en el 2021. Se espera que la demanda actual de contenido será hacia medios que brinden principalmente entretenimiento u desconexión de noticias, plataformas como YouTube, Spotify, TV Cable, TV Streaming seguirán ganando terreno en las preferencias”

- **Ahorro y emprendimiento**

“La nueva normalidad y los movimientos económicos en el país generó que el consumidor sea más meticuloso a la hora de comprar un producto. Hay una mayor conciencia sobre el ahorro (74% de los peruanos declaran que serán más consientes con su gasto) y una inclinación hacia la creación de emprendimientos para contribuir a la economía familiar (40% de los peruanos declaran haber creado un emprendimiento durante la pandemia).

El reto de las empresas es adaptarse e implementar esos ‘insights’ frente a sus mensajes en tal sentido que guarden sintonía con el nuevo consumidor”

- **Mayor conciencia de alimentación**

“Más del 70% de los peruanos manifiesta que, debido a la pandemia, están siendo más responsables y conscientes sobre los alimentos que consumen.

Las personas empezaron a darle más importancia a la cobertura de sus necesidades básicas como alimentación y cuidado personal. Estas categorías seguirán siendo las más relevantes en los próximos meses. La calidad de los productos y sus efectos en la salud, serán aspectos fundamentales para la toma de decisión de los consumidores”.

7.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:

Entre los meses de enero y febrero del 2021 se realizaron entrevistas de profundidad a posibles usuarios y *Sellers* con la finalidad de obtener hallazgos significativos que ayuden a concretar la propuesta de valor, descubrir las necesidades, preocupaciones, intereses y preferencias del público objetivo.

Se realizaron 5 entrevistas de profundidad enfocadas a potenciales clientes de acuerdo al perfil seleccionado (se pueden ver el cuestionario de las entrevistas realizadas en el anexo 01).

Para poder desarrollar mejor la propuesta de valor, también se realizaron entrevistas de profundidad a cinco “caseros” de mercado a quienes llamamos “Sellers” en el presente trabajo. Adicional a ello, se realizó la observación y pruebas de aplicativos similares a la propuesta de ELMER.

Toda esta exploración cualitativa (ver cuestionario en anexo 02) ha permitido identificar patrones de conducta y hábitos de consumo del consumidor. Esta información, en conjunto con los datos secundarios e investigación cuantitativa, ayudarán a encontrar los generadores de alegría y aliviadores de dolor los cuales permitirán perfilar la propuesta de valor ELMER:

A. Respeto al Consumidor:

- Existen productos que prefieren comprar en el mercado como frutas, verduras y cárnicos porque los consideran más frescos.
- Realizan compras en supermercado debido a la cercanía del lugar, comodidad y facilidades con respecto a los métodos de pago.
- Hoy en día preferirían no ir al mercado debido a la cantidad de gente que se encuentra ahí.
- Se preocupan por la limpieza y presentación de los productos. Hay bastante preocupación en el cumplimiento de los protocolos de seguridad.
- Les motiva realizar las compras de manera online por comodidad, ahorro de tiempo y principalmente para evitar el desplazamiento fuera de sus hogares.
- A pesar de tener conocimiento de que las compras en Supermercados de manera presencial y digital cuentan con precios mayores a los de otros canales de venta, aun así, están dispuestos a sacrificar un posible ahorro con tal de recibir una buena experiencia en términos de cercanía, limpieza, variedad de productos, etc.
- Valoran mucha más su tiempo por lo que cada vez acuden con menos frecuencia.

B. Respecto al “Casero” (Seller):

- Viven del día a día. Son reacios al cambio y se encuentran en zona de confort.
- Son informales. Las cuentas las realizan a lápiz y papel, almuerzan en el mismo puesto.
- No tienen días de descanso y trabajan en promedio 10 horas al día.
- Preocupación por la alta cantidad de productos perecibles que tiene y necesita vender en un menor tiempo. Asimismo, carece de artefactos que permitan ampliar la duración de algunos productos.
- En algunos casos, los caseros cuentan con más de un puesto. Esto es beneficio para algunos, pero perjudica a los que cuentan con un solo puesto o no están en una ubicación de alto tránsito.
- No cuentan con medios de pago digitales. Sin embargo, algunos ya empezaron a manejar billeteras digitales como Yape y Plin.
- Debido a la coyuntura algunos caseros toman pedidos por WhatsApp y realizan delivery.
- Pertenecen a una asociación de comerciantes con lo cual es un grupo cerrado.

I. Insight de usuario

Después del análisis y levantamiento de la información además de los hallazgos se busca encontrar la verdad oculta. Lo que se quiere llegar a encontrar es la razón por la cual las personas no van o prefieren no ir al mercado, pero consideran que es una buena opción de compras para ciertos productos.

II. Insight Identificado del consumidor

“Prefiero hacer compras en Supermercados a pesar de que sé que no obtengo los mejores precios o los productos más frescos”

III. Insight Identificado del Casero

“Si tengo un supermercado cerca me venta cae”

“Si funciona mi estilo de negocio y trabajo hasta la fecha, no veo necesidad de cambiar”

7.4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

Para cuantificar el mercado en cuanto a razones de uso/no uso, beneficios buscados.

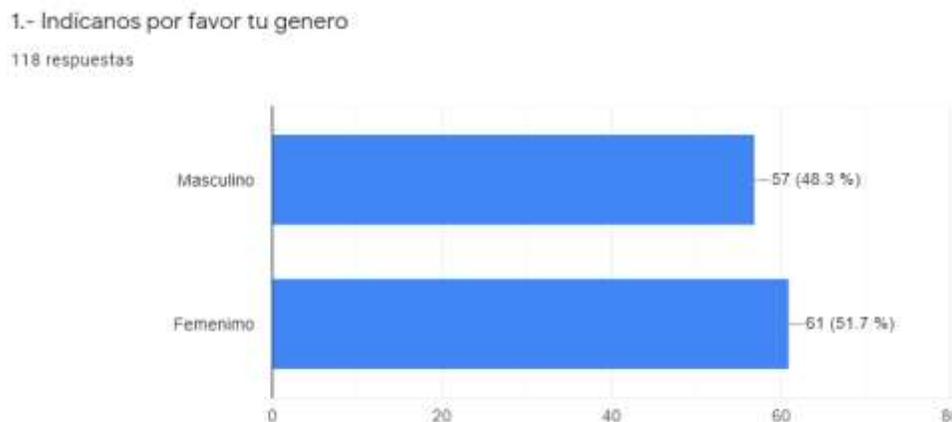
En el Anexo N°01 se encuentra el formato del cuestionario realizado y la tabulación de esta que fue realizada a hombres y mujeres de 30 a 44 años que actualmente realizan compras online, han realizado alguna vez compras en un mercado de abastos y que les gustaría o preferirían comprar algunos productos de primera necesidad en un mercado. A continuación, algunas precisiones sobre la encuesta realizada:

- Para realizar la encuesta se usó la plataforma virtual Google Forms.
- Se utilizó las herramientas de procesamiento de datos que dicha herramienta brinda.

- La encuesta se dividió en 5 segmentos los cuales van desde la información de filtro, hábitos de compra actual, compras online, compras en mercado de abastos y finalmente el último bloque relacionado a la idea de negocio.
- Las encuestas que se realizan a través de Google Forms, cuentan con la opción de exportar la información en bruto a través de un reporte en formato .xlsx o más conocido como Excel.
- Algunas preguntas de las encuestas fueron abiertas. Esto con el fin recopilar opiniones que no estén sesgadas a un grupo de opciones y dar espacio a que el encuestado se exprese. Para la tabulación de dichas respuestas se trabajará la data en bruta desde Microsoft Excel.
- El total de encuestas digitales contestadas fue de 118 (48.3% hombres y 51.7% mujeres).
- Características del cliente: aquellas personas que actualmente no van a mercados y preferirían comprar a través de nuestro aplicativo Elmer por búsqueda de alimentos frescos, ahorro o aprovechamiento de tiempo, facilidad y aquellos que actualmente van al mercado porque les parece más económico el precio y consiguen productos más frescos pero que usarán el aplicativo por comodidad y evitar su desplazamiento.

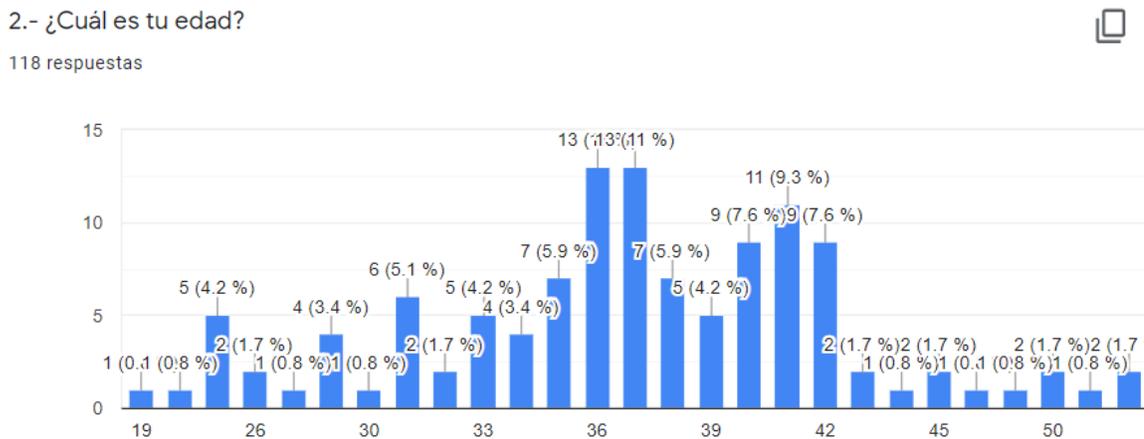
7.4.1. HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS

Figura N°10: Resultados de las encuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°11: Resultados de las encuestas



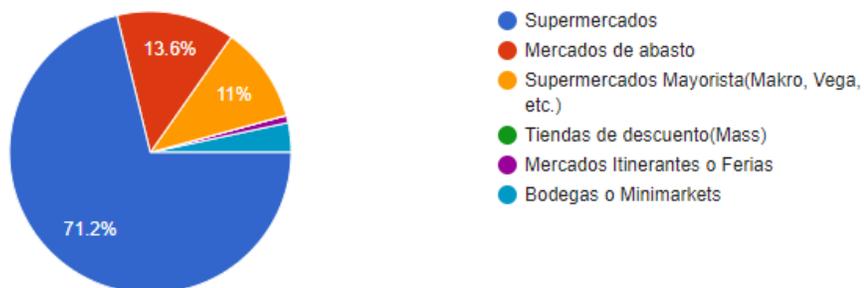
Fuente: Elaboración propia

Figura N°14: *Resultados de las encuestas*

Sobre tus hábitos de compra

5.- ¿Dónde realizas frecuentemente tus compras de la canasta básica?

118 respuestas

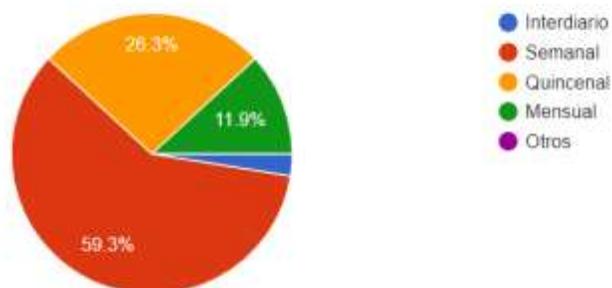


Fuente: Elaboración propia

Figura N°15: *Resultados de las encuestas*

6.- ¿Con que frecuencia realizas tus compras de la Canasta Básica?

118 respuestas

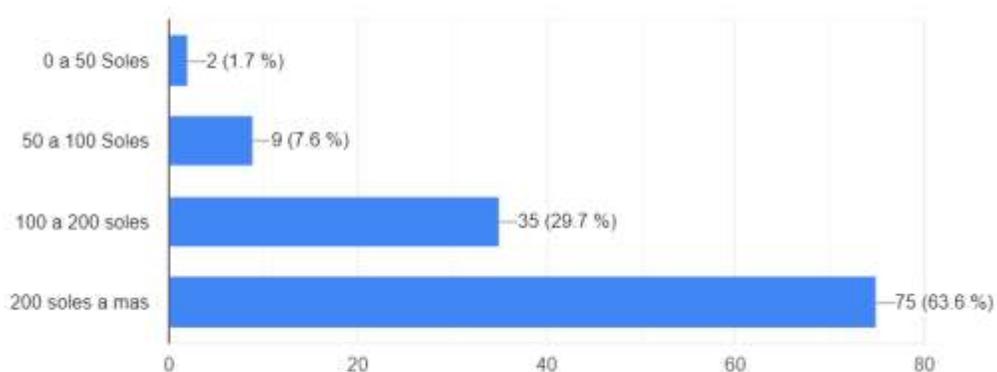


Fuente: Elaboración propia

Figura N°16: Resultados de las encuestas

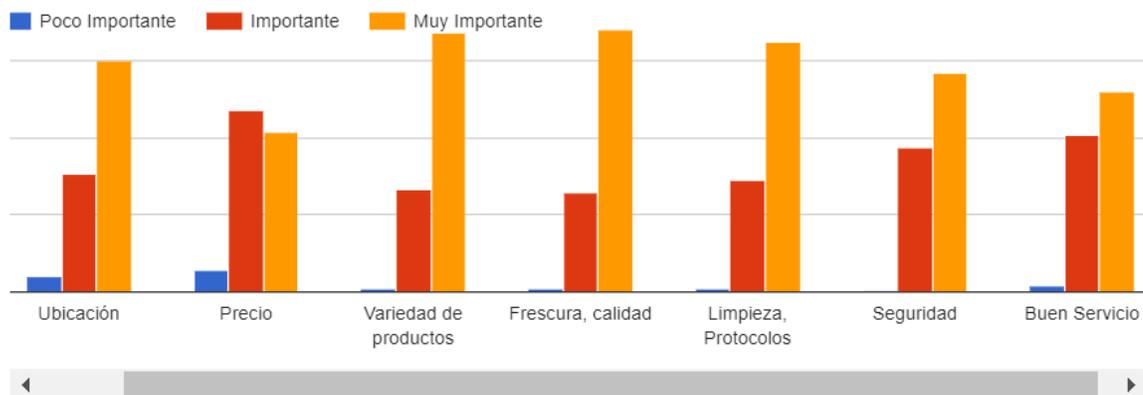
7.- ¿Cuál es el gasto promedio que realizas por cada visita?

118 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°17: Resultados de las encuestas

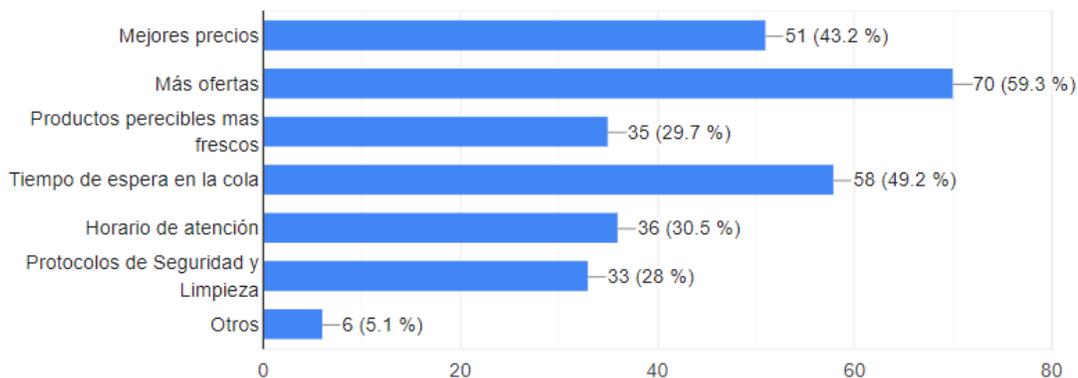
8.- Por favor califica los aspectos por los cuales prefieres realizar tus compras en el punto de venta seleccionado 

Fuente: Elaboración propia

Figura N°18: Resultados de las encuestas

9.- Por favor califica que aspectos consideras deberían de mejorar en el punto de venta donde realizas tus compras. Selecciona mas de una opción.

118 respuestas

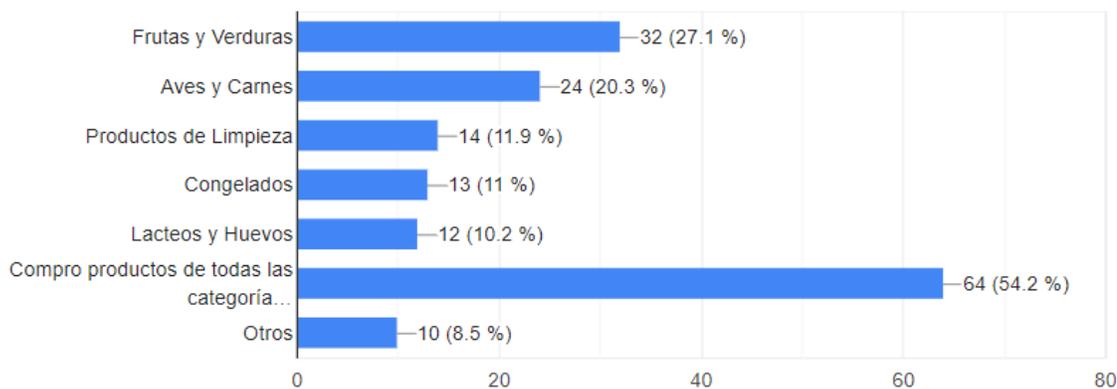


Fuente: Elaboración propia

Figura N°19: Resultados de las encuestas

10.- ¿Qué productos no compras en el punto de venta que seleccionaste?

118 respuestas

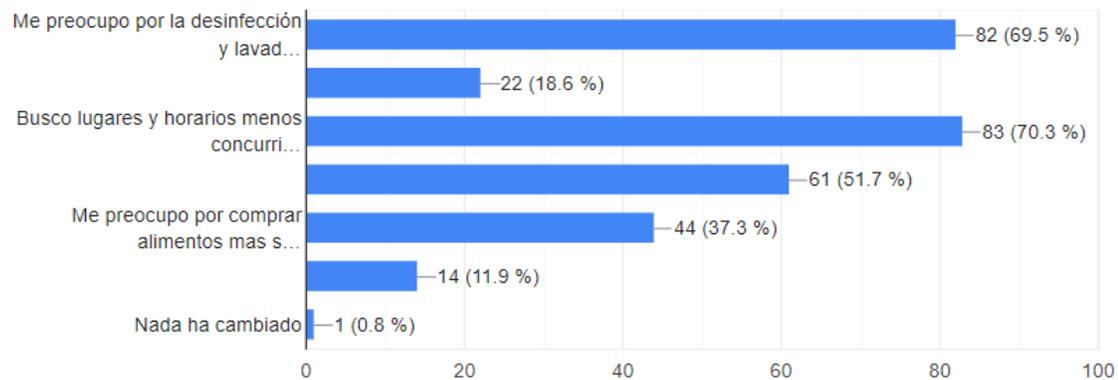


Fuente: Elaboración propia

Figura N°20: *Resultados de las encuestas*

11.- Debido a la coyuntura actual del COVID-19 cuales son tus hábitos de compra y consumo que han cambiado?

118 respuestas



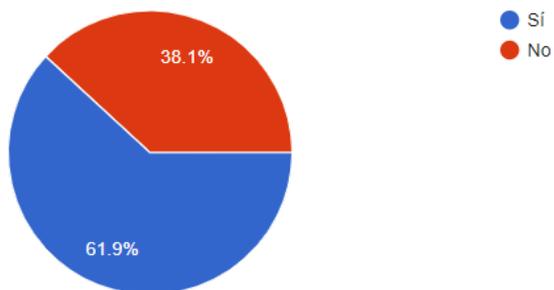
Fuente: Elaboración propia

Figura N°21: *Resultados de las encuestas*

Compras Online

12.- ¿Realizas compras online de productos de la canasta básica?

118 respuestas

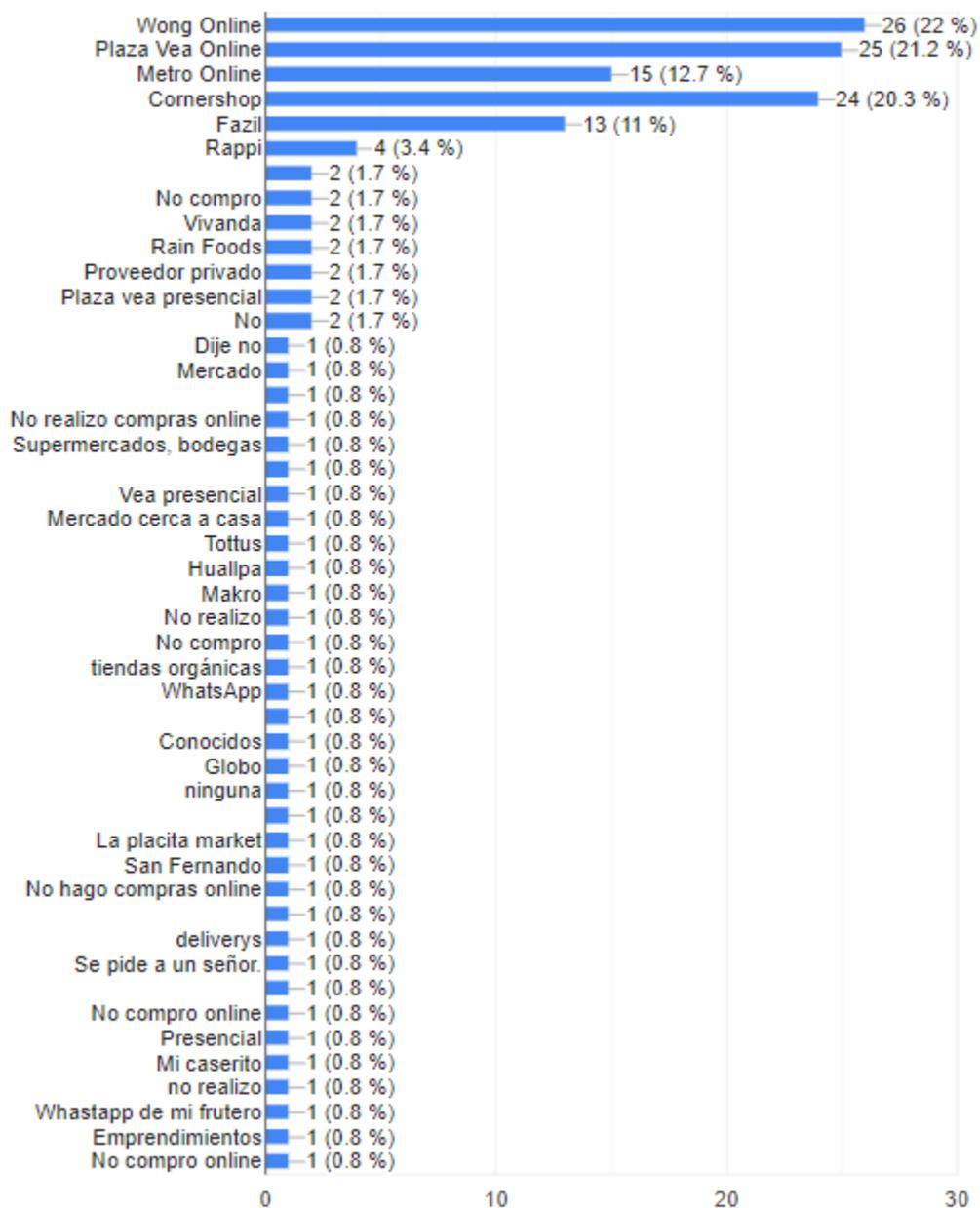


Fuente: Elaboración propia

Figura N°22: Resultados de las encuestas

13.- ¿Dónde realizas tus compras?

118 respuestas



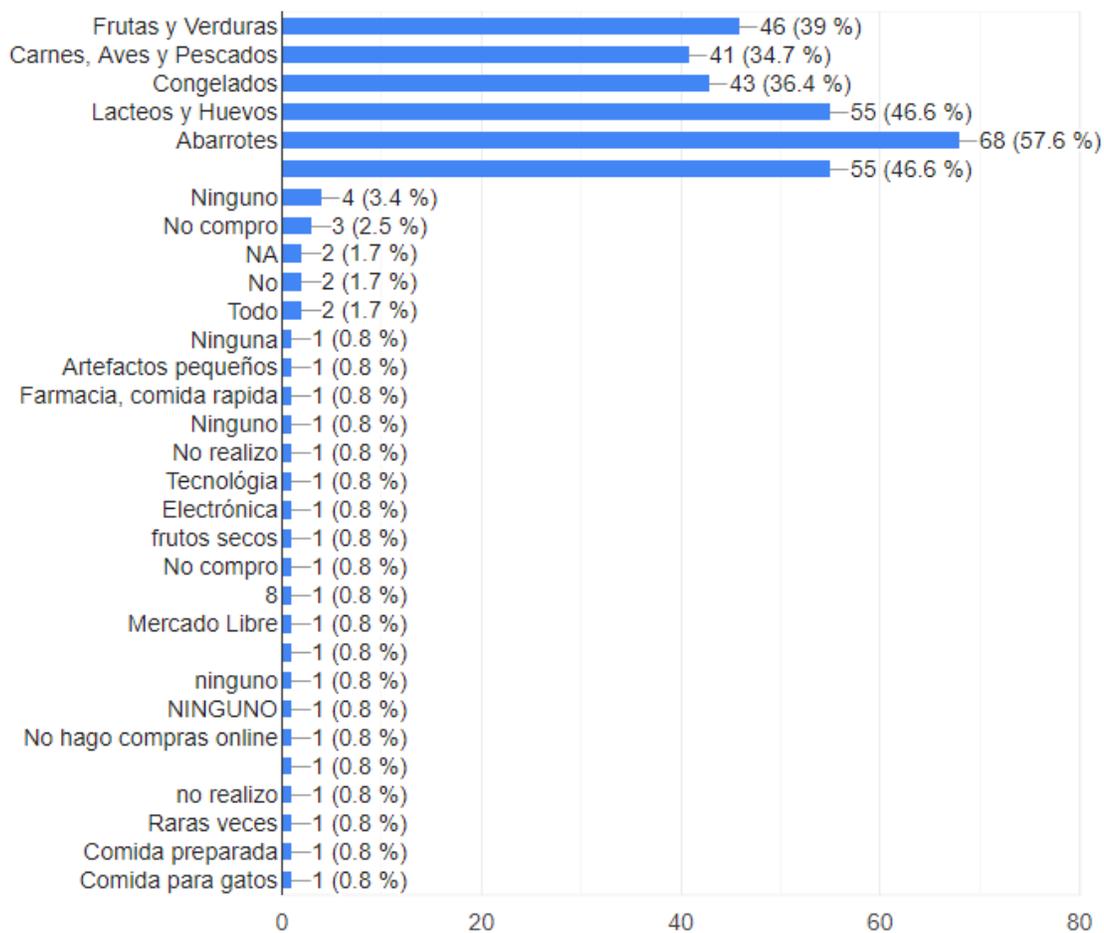
Fuente:

Elaboración propia

Figura N°23: Resultados de las encuestas

14.- ¿Qué tipo de productos compras online?

118 respuestas

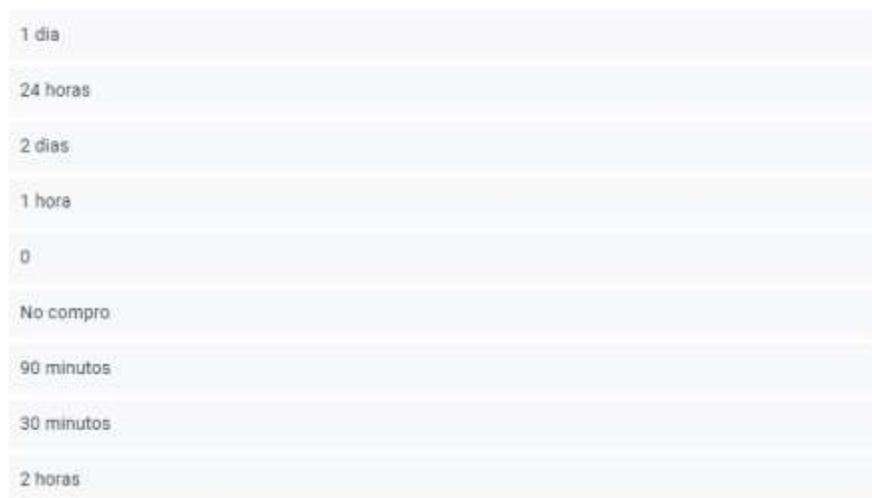


Fuente: Elaboración propia

Figura N°24: *Resultados de las encuestas*

15.- ¿En cuanto tiempo llega tu pedido?

118 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°25: *Resultados de las encuestas*

16.- Como calificarias la experiencia de uso del App o Pagina Web donde realizas tus compras online ¿Qué mejoras podrias sugerir?

118 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°26: *Resultados de las encuestas*

17.- Como calificarías la experiencia que te brindan para el delivery de estos productos? ¿Qué mejoras podrías sugerir?

116 respuestas

Buena
No compro
Excelente
Buena
0
Todo ok
Regular. Sugiero que mejoren los tiempos de entrega
NA
Más variedad de productos

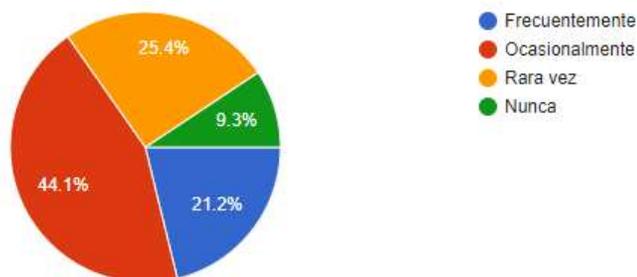
Fuente: Elaboración propia

Figura N°27: *Resultados de las encuestas*

Mercado de Abastos

18- ¿Alguna vez has comprado en un mercado de abastos?

118 respuestas

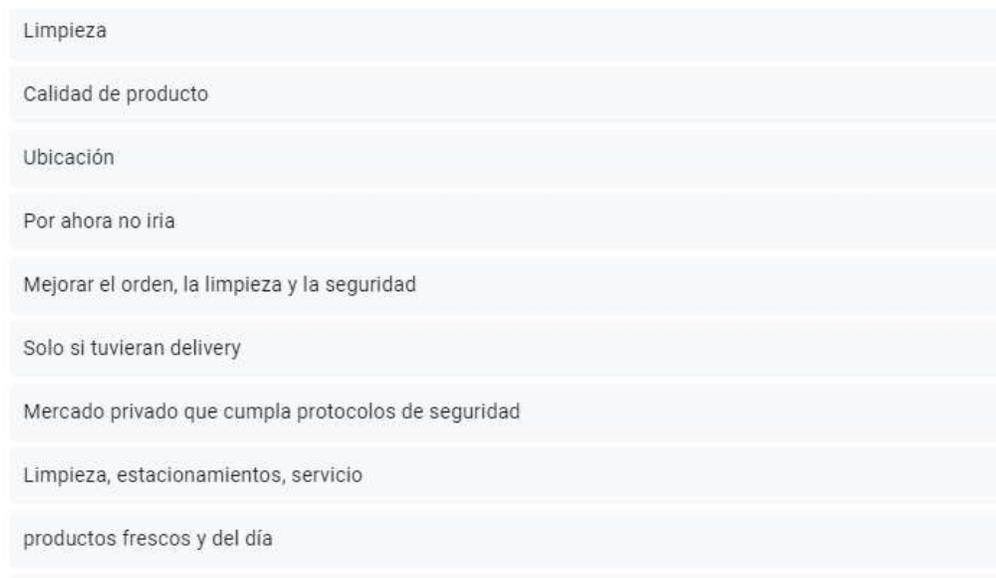


Fuente: Elaboración propia

Figura N°28: Resultados de las encuestas

19.- ¿Que factores te inclinarían a ir con mucho mas frecuencia a un mercado de abastos?

118 respuestas

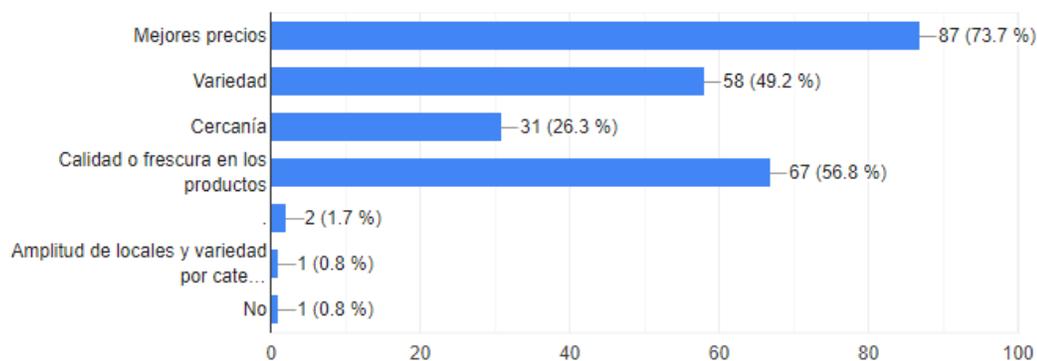


Fuente: Elaboración propia

Figura N°29: Resultados de las encuestas

20- ¿Cuáles consideras que son las ventajas de realizar tus compras en un mercado de abastos?

118 respuestas

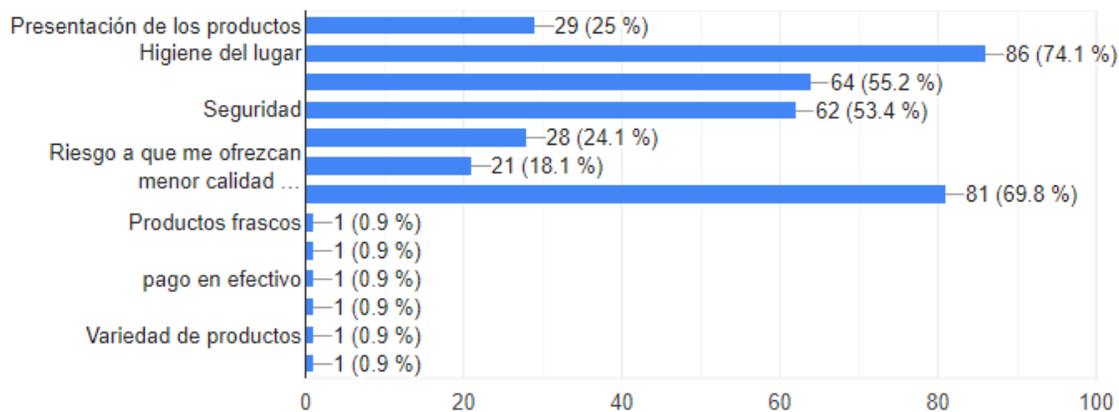


Fuente: Elaboración propia

Figura N°30: *Resultados de las encuestas*

21.- ¿Cuáles consideras que son las desventajas de realizar tus compras en un mercado de abastos?

116 respuestas



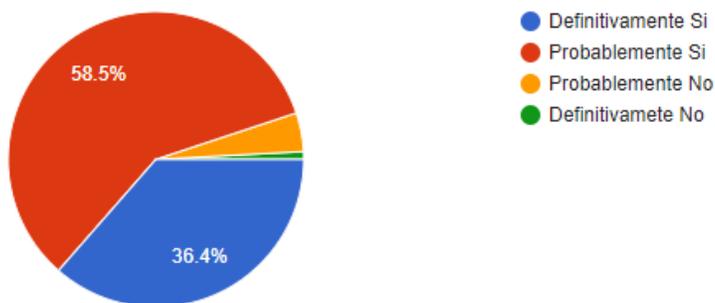
Fuente: Elaboración propia

Figura N°31: *Resultados de las encuestas*

Idea de negocio

22- Si te ofrecieran un servicio mediante un aplicativo en el cual pudieras realizar compras de manera online productos de un mercado de abastos, y además pudieras hacer el seguimiento de tu pedido desde la compra hasta la entrega ¿Estarías dispuesto a utilizarlo?

118 respuestas

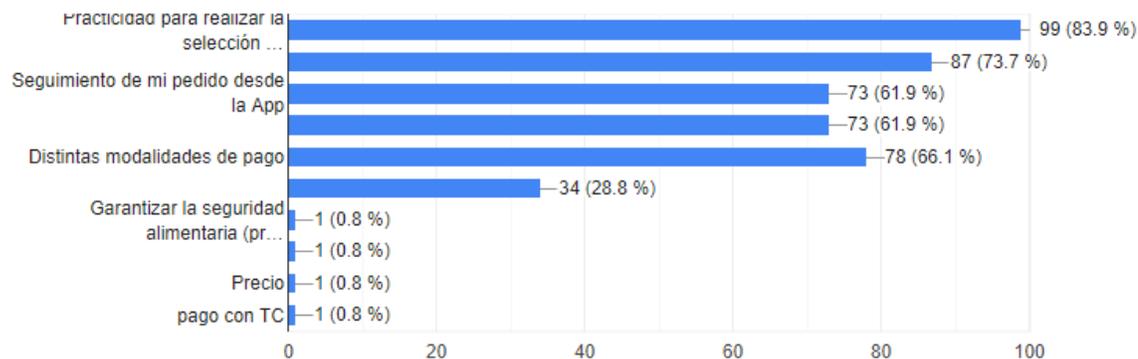


Fuente: Elaboración propia

Figura N°32: Resultados de las encuestas

23.- ¿Cuáles consideraría como atributos más importantes para dicha App.?

118 respuestas

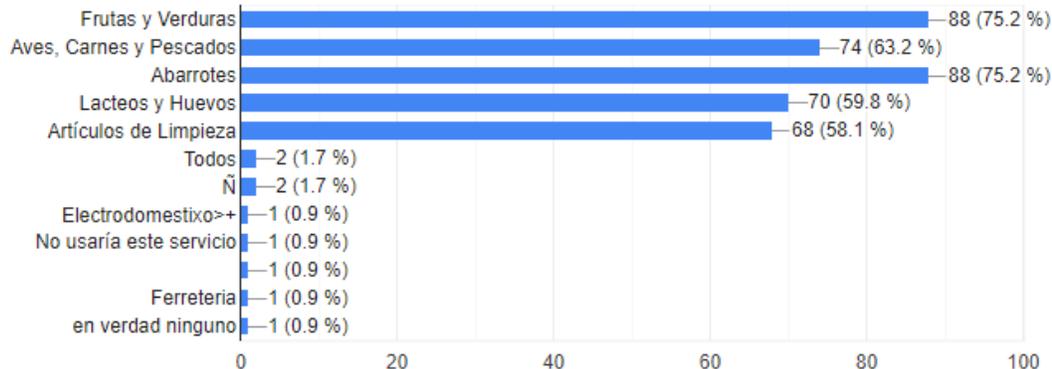


Fuente: Elaboración propia

Figura N°33: Resultados de las encuestas

24.- ¿Qué categoría de productos comprarías mediante este servicio?

117 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°34: *Resultados de las encuestas*

25.- Adicionalmente a la pregunta anterior ¿Cómo tendría que ser el aplicativo para que lo empieces a usar?

118 respuestas

Amigable
Fácil de usar
Facil de usar
Fácil de usar
Rápida al usar y sin muchas ventanas
NA
Súper amigable
Compatible con mi celulad
Gratuito

Fuente: Elaboración propia

7.4.2. HALLAZGOS SOBRE LOS HÁBITOS DE COMPRA:

- Los entrevistados realizan sus compras en diferentes canales de venta. Es así como un 88.9% de encuestados realiza sus compras en Supermercados de manera frecuente pero también realiza sus compras en otros puntos de venta como los mercados de abastos con un 44.4%, mercados mayoristas con un 22.2% y bodegas y minimarkets con un 31.7%. Debido a lo coyuntura aparecieron nuevos canales de venta como los “mercados itinerantes” los cuales, si bien no son de los puntos de venta más visitados, por el poco

tiempo que tienen en el mercado ya están ganando preferencia entre algunos encuestados.

- El ratio de frecuencia de compra promedio es cada quince días. En mercados y minimarkets la frecuencia se reduce a 1 semana.
- El gasto promedio de los encuestados supera los S/.200.00 Soles por cada visita.
- El 72.1% de los encuestados realiza frecuentemente sus compras en Supermercados. Asimismo, el 12.1% acude a un mercado de abastos y el 11.7 realiza sus compras en un supermercado mayorista. De este grupo, los que realizan compras en supermercados y mercados de abasto predomina la frecuencia semanal, seguida de cerca en un grupo menor de encuestados la frecuencia quincenal. Por otro lado, los que realizan sus compras en Supermercados mayoristas la frecuencia de compra es mensual.
- Respecto a los aspectos más valorados por los encuestados que realizan compras en supermercado, opciones como ubicación, variedad de precios, limpieza de los productos, seguridad y servicio fueron mayor valorados que la variable precio. Del mismo modo, el 58.6% de los encuestados consideran que uno de los puntos que se debe mejorar en supermercados es que existan mayores ofertas, así como también el tiempo de espera en las colas (49.5%). Otro aspecto importante que valoran los encuestados es encontrar productos perecibles más frescos (29.7%).
- Los encuestados que realizan compras en supermercados valoran la variedad de productos y es por ello por lo que el compran desde Frutas y Verduras hasta artículos de limpieza
- Debido a la pandemia y emergencia sanitaria, los encuestados han visto modificar sus hábitos de tal forma que su principal preocupación es realizar una adecuada

desinfección y lavado de productos (69.4%). Por otro lado, busca lugares de venta y horarios menos concurridos para adquirir productos para su canasta.

7.4.3. HALLAZGOS SOBRE LA COMPRA DE MANERA ONLINE:

- El 62.2% de encuestados realiza sus compras de manera online. Los principales lugares donde adquiere sus productos son Wong.pe, Plaza Vea online, Metro Online y Cornershop y Fazil.
- Los encuestados que calificaron como muy buena la experiencia en el delivery, su pedido les llegó hasta en 24 horas.
- Respecto a la experiencia del uso del Aplicativo donde realizaron la compra, las principales observaciones están relacionadas a mejorar la agilidad y facilidad al momento de cargar el pedido, encontrar variedad de productos y comunicación para saber status del pedido, cambio de algún producto, entre otros.

7.4.4. HALLAZGOS SOBRE LAS COMPRAS EN MERCADO DE ABASTOS:

- El 20.7% realiza compras en dicho punto de venta de manera frecuente mientras que un 42.3% realiza compras de manera ocasional.
- La principal motivación por la cual los encuestados prefieren realizar sus compras en este canal están ligadas directamente al precio, variedad, cercanía y el poder encontrar productos más frescos principalmente a nivel de frutas y verduras.

- Respecto a las desventajas de realizar compras en mercados de abastos es la presentación de los productos (25.7%) e higiene del lugar (74.3%). Asimismo, hay una incertidumbre respecto a la calidad de los productos a entregar (68.8%)

7.4.5. HALLAZGOS SOBRE LA IDEA DE NEGOCIO PLANTEADA:

- Alrededor del 95% de las encuestas estarán dispuestos a utilizar la herramienta. Si bien el encuestado busca mucho la practicidad del uso de la aplicación, se identificaron otras características importantes como el seguimiento del pedido, puntualidad en la entrega, limpieza y presentación de los productos.

7.5. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Para el proceso de decisión de compra del usuario del aplicativo ELMER se analizará el modelo de decisión de compra de Kotler y Armstrong (2008) que consta de las conocidas cinco fases:

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de la información
- Evaluación de alternativas
- Decisión de compra
- Comportamiento post-compra

A continuación, se observa el desarrollo de cada una de estas fases:

7.5.1. RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008) el proceso de compra se inicia con el reconocimiento de la necesidad que se luego pasa a ser un problema. Esa necesidad surge gracias a diferentes estímulos que pueden ser internos como el hambre o la sed o externos que surgen por motivaciones extrínsecas como ofertas, cyber wow, cierra puertas, entre otros.

El proceso de compra se da cuando la necesidad es lo suficientemente importante para el individuo para satisfacerse a través del consumo o compra de un producto o servicio.

El reconocimiento de la necesidad del potencial usuario se dará a través de la publicidad en redes sociales con contenido referente a la propuesta de valor del proyecto ELMER y la exposición de los insights encontrados en la investigación del consumidor con la finalidad de llamar su atención y persuadir a la descarga de la app o seguimiento de las redes sociales.

- **Necesidad**

Realizar las compras de primera necesidad y canasta básica en los mercados de abastos en cualquier momento del día sin tener que desplazarse para obtener productos frescos, a buen precio, así como también la entrega en el menor tiempo posible.

- **Solución**

Creación de una plataforma virtual (app y web) para realizar compras de productos de primera necesidad en los mercados de abastos, mejorando su experiencia de compra, cuidando los protocolos de seguridad, garantizando el cuidado y frescura de los productos, ahorro de tiempo y dinero.

Tabla N°11: *Reconocimiento de la necesidad e insights*

Usuario	Necesidad	Insight
Comprador	Ir de compras sin que le demande mucho tiempo y esfuerzo ni desplazamientos.	Prefieren ocupar ese tiempo en otras actividades y evitar exponerse a contagios.
Comprador	Ir al mercado para obtener productos a mejor precio sin tener que ir al mercado.	Saben que en el mercado encuentran los mismos productos que en el supermercado, a mejor precio y más frescos, sin embargo, no les gusta o prefieren no ir porque hay aglomeración de gente, es incómodo, demanda mayor esfuerzo y no les da mucha seguridad.
Comprador	Obtener productos frescos	En el mercado encuentran productos frescos, pero les da temor que se pueda contagiar del COVID 19 al ir a uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia

7.5.2. BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

Kotler y Keller (2006) señalan que los consumidores que reconocen una necesidad tienden a buscar información. Identifican dos niveles de búsquedas: búsqueda liviana que es cuando el consumidor se muestra dispuesto a recibir la información de un producto y la búsqueda activa de información que es cuando el consumidor se involucra en la búsqueda de información del producto a través de consultas, revisión de comentarios, referencias, búsqueda en internet, etc. para obtener mayor información sobre el producto o servicio.

Según Etzel y Walker (2004) señalan que una vez que el consumidor reconozca su necesidad, buscarán alternativas para satisfacer esa necesidad, identificando primero las opciones productos para luego identificar las opciones de marcas.

Una vez que se logra captar la atención de usuario y se abre hilo a esta necesidad, éste buscará obtener mayor información acerca del servicio a través de lo siguiente:

- Búsqueda de información en las redes sociales
- Información a través de buscadores con keywords
- Recomendaciones de personas cercanas

7.5.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Los consumidores usarán una serie de informaciones para establecer una lista de opciones finales de posibles marcas (Kotler y Armstrong, 2008).

Actualmente el usuario evalúa la mejor alternativa del servicio no solo con el uso de ello o experiencia propia sino basándose mucho en la experiencia de alguien cercano, o las referencias en las redes por lo que proponemos lo siguiente. A partir de la información obtenida previamente, el usuario evaluará los beneficios que le otorgue cada marca y que estos beneficios se acerquen más a los que está buscando. Actualmente existen alternativas que proveen de frutas y verduras, pero el tiempo de entrega y la forma de entrega no van acorde a los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, por otro lado, también tienen las opciones de compra online en supermercados, pero a diferencia de ellos la propuesta de valor de ELMER los llevará a comprar productos frescos a menor precio con entrega a tiempo oportuno sin tener que desplazarse y cuidando de su seguridad.

Para que pueda evaluar a Elmer dentro de sus alternativas se realizará lo siguiente:

- Crear un blog de experiencias que promueva la participación a través de testimonios y recomendaciones de los clientes.
- Hacerle llegar a través de las redes sociales o de un actual usuario cercano o mensaje de texto un código de prueba para su primera compra que le permitirá obtener un descuento. Esto promoverá la decisión de compra.

7.5.4. DECISIÓN DE COMPRA

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008), la decisión de compra del consumidor será adquirir el producto que logre satisfacer mejor sus necesidades, aunque a veces este proceso se da distinta manera, logrando que la actitud de terceras personas influya en la decisión de compra del consumidor.

El usuario llega a este punto gracias a la información encontrada y el código de prueba con descuento por lo que es necesario monitorear todo el proceso de esta prueba o de la primera compra del usuario al más mínimo detalle para garantizar su experiencia y posteriormente lograr una repetición de compra hasta poder fidelizarlos.

La compra se visualiza de la siguiente manera:

- Descarga del aplicativo
- Registro de información personal.
- Selección de ubicación de entrega de productos.
- Registro de lista de compras por categorías.
- Selección de método de pago - Registro de tarjeta de crédito o débito.
- Pago de servicio
- Asignación de shopper (aquí se le entrega el contacto del shopper).
- Detalle de tiempo promedio de entrega de acuerdo a la lista de compras (no mayor a 3 horas).

- Visualización y seguimiento de las compras a través de shopper.
- Entrega de productos en el punto indicado.

7.5.5. COMPORTAMIENTO POST COMPRA

En esta etapa entra en juego la expectativa que tiene el consumidor acerca del producto o servicios versus el desempeño del mismo (de acuerdo a la percepción del consumidor), lo que hará que el consumidor logre quedarse satisfecho o no con la compra que ha realizado.

Kotler y Keller (2008) señalan que, una vez adquirido el producto, el consumidor puede sentir dudas acerca del desempeño del mismo o de comentarios positivos sobre otras marcas. Por ello, se deberán realizar esfuerzos de marketing para reforzar la elección del consumidor y quede satisfecho con el producto.

Una vez entregado el producto el cliente recibirá una notificación de confirmación de entrega de productos y calificación del servicio mediante estrellas de acuerdo a criterios tomados en cuenta de la investigación de mercado. Se promoverá a través de una pantalla con alternativas y acumulación de puntos Elmer, para motivar a los usuarios.

Además de manera aleatoria cada mes se realizarán llamadas a los clientes para conocer su grado de satisfacción del servicio y oportunidades de mejora. En caso de tener una apreciación negativa, siendo verificado se le otorgará automáticamente un 30% de descuento a usar en una siguiente compra. Le llegará en su correo electrónico un recordatorio del descuento obtenido junto a una carta de disculpas por la experiencia obtenido y compensación por ello.

La experiencia positiva de la compra influirá en su proceso de fidelización, por el contrario, una experiencia negativa generará una mala imagen al consumidor.

7.6. EL ZMOT EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA:

La influencia de la Internet ha generado una variación en el proceso de decisión de compra planteado por Kotler y Armstrong (2008).

El proceso por el que pasaba el consumidor online es el mismo que un consumidor offline, con el mayor acceso de la información gracias a la Internet los realizan consultas en línea y evalúan distintas características del producto antes de la decisión de compra como el precio, la calidad de los productos, la calidad del servicio u otros. A esto se le llamará el ZMOT por sus siglas en inglés de Zero Moment of truth.

Tradicionalmente, existían 3 momentos importantes y cruciales en el que el consumidor basaba su experiencia de compra y las marcas sus estrategias de ventas:

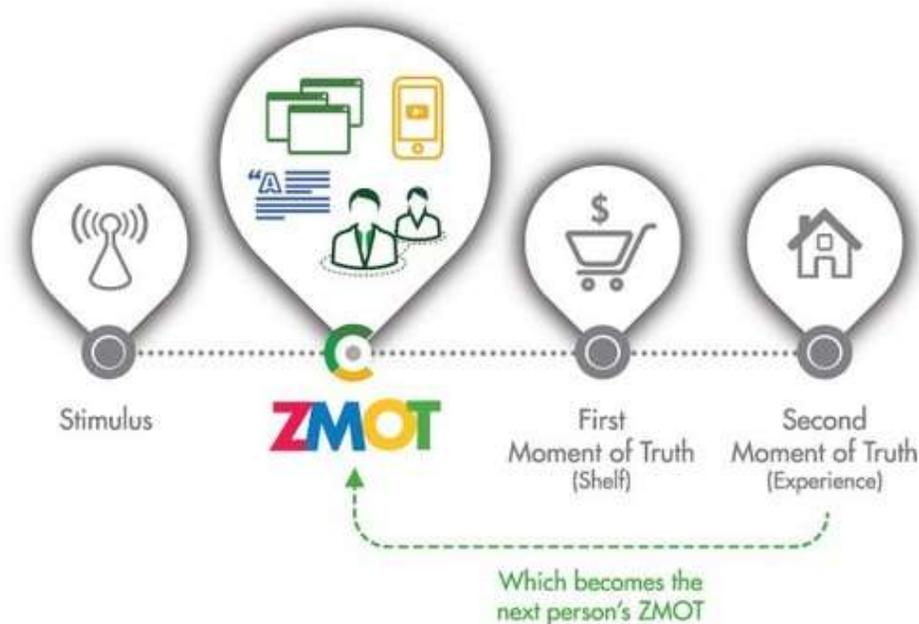
Estímulo: El disparador, el reconocimiento de la necesidad.

Fmot: Primer momento de la verdad. El primer contacto entre el consumidor y la marca.

Smot: Segundo momento de la verdad. Se basa en la experiencia del producto adquirido y si éste ha logrado satisfacer su necesidad.

En el año 2011, Google realizó un estudio sobre el proceso de compra de los consumidores, descubriendo que existe un momento entre el estímulo y el primer contacto entre la marca y el consumidor al que llamó ZMOT.

Figura N°35: Nuevo modelo mental del consumidor en el proceso de compra



Fuente: Estudio de Google: ZMOT Ganando el Momento Cero de la Verdad

Lecinski (2011) señala que el momento ZMOT participa del proceso de decisión de compra, por lo cual se incluye en el proceso mental de compra ya que los consumidores tienen un conocimiento previo del producto o servicio que quieren adquirir, habiendo averiguado sobre el producto que consiguieron en el momento cero de la verdad. Se trata de la primera impresión que tienen los usuarios acerca del producto. Al recibir el estímulo, el usuario ya está buscando referencias en su dispositivo móvil, solicitando recomendaciones en Facebook,

buscando videos que proporcionen información de manera que cuando quiera realizar la compra ya tendrá toda la información del producto lo cual influye en su compra.

Hay que tener en cuenta que el ZMOT ocurre en los buscadores, en las redes sociales, en tiempo real y en cualquier momento. También hay que considerar que el consumidor se convierte en un investigador activo ya que recopila la información que él desea.

En el caso de ELMER se reconoce el momento ZMOT, considerando que un potencial usuario desea encontrar un servicio de compra de productos de primera necesidad que tengan mejores precios que los supermercados o sus aplicativos, que sean productos frescos y que no tenga que salir de su casa. Entonces, busca en la internet y analiza sus posibilidades (ZMOT). En las redes lee comentarios de otras personas que han tomado el servicio de ELMER (el segundo momento de la verdad para estas personas que comentaron). Así va reduciendo sus posibilidades y entra directamente a la web de Elmer o descarga la app, entra a su fan page para conocer más del servicio o ver las tarifas. Finalmente realiza el registro de sus datos y procede a la compra.

Acciones a tomar en cuenta en el ZMOT:

De acuerdo a Lecinski (2011) se debe comprender que existen cinco desafíos para las empresas que deben considerar para una buena experiencia del consumidor y compra del producto:

1. Cada consumidor es único, cada uno busca diferentes atributos, en distintos canales de comunicación de búsqueda: por ello debemos conocer a profundidad las características de nuestros consumidores, saber dónde está, cuándo y por qué. Esto permitirá realizar estrategias adecuadas para exponer la marca en el momento y sitio adecuado.
2. Acceso inmediato de internet: se tendrá en cuenta que la información sobre ELMER deberá actualizarse y monitorearse constantemente. Generar contenido atractivo para llegar más rápido al consumidor.
3. El 70% de compradores online abandona el carrito de compras online al encontrar mejores ofertas: Para ello, se ha invertido tiempo y esfuerzo en diseñar un aplicativo amigable y de rápido desenvolvimiento ayudando a la compra fácil del usuario. Al mismo tiempo se está promoviendo la compra mediante cupones electrónicos y códigos de descuentos.
4. La publicidad ya no es suficiente: Elmer priorizará la interacción entre el consumidor y la marca. Promoviendo la visibilidad de la marca en el entorno del consumidor.
5. Más canales de venta y comunicación: La compra de Elmer se podrá realizar a través del aplicativo móvil y de la web. Los canales de comunicación se expenderán no sólo a estos sino también a redes sociales, WhatsApp, llamadas telefónicas manteniendo alineada en todos los canales la misma información requerida por el consumidor.

El momento cero de la verdad es importante ya que antes de que el cliente elija un producto o servicio, investiga y mediante sus primeras impresiones toma una decisión de compra.

Otras acciones a tener en cuenta:

- Tener presencia activa en redes sociales.
- Solicitar recomendaciones a usuarios y hacerlas visibles.
- Publicar contenido de valor.
- Trabajar el posicionamiento SEO de la web para salir en las primeras opciones de búsqueda.
- Crear un blog para la generación de contenidos.
- Mejorar la presencia online y monitorizar los resultados.
- Monitorizar constantemente el funcionamiento y comportamiento de la página web y aplicativo móvil.
- Monitorizar lo que se dice en la web de la marca.

7.7. POSICIONAMIENTO DE MARCA

El objetivo posicionar la marca en la mente del usuario, de acuerdo a Philip Kotler podemos basarnos en los siguientes elementos: atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y usuario. ELMER se basará en la comunicación de los atributos y beneficios que lo diferencian de otras alternativas iguales o similares en el mercado.

El posicionamiento de la marca se dará de la siguiente manera:

“ELMER, es el primer aplicativo móvil de intermediación de compras de productos de mercado de abastos, para aquellas personas que no van o no quisieran ir al mercado, pero prefieren adquirir algunos productos de este lugar, que realiza las compras por ti garantizándote productos frescos en tu casa en el menor tiempo posible y con todas las medidas de seguridad.”

7.7.1. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Para quienes buscan realizar compras en el mercado sin tener que ir al mercado, ELMER es el primer aplicativo de intermediación de compras en mercados de abastos que garantiza alimentos frescos, cuidando tu seguridad, en el menor tiempo posible y sin moverse de casa, mejor que cualquier otro aplicativo o servicio de compra por delivery orientado a productos de primera necesidad.

Tabla N°12: *Matriz de Posicionamiento*

Elementos del posicionamiento	Propuesta Racional	Propuesta emocional
Público Objetivo	Hombres y mujeres del NSE B entre 30 y 44 años, jefes de familia de estilos de vida Sofisticado, Modernas y Progresistas laboralmente activos, que realizan o hayan realizado compras online y compras en mercados de abastos, que valoran más su tiempo y que residen en 08 distritos seleccionados de Lima Moderna.	Para hombres y mujeres que buscan productos frescos ahorrando tiempo y dinero para realizar otras actividades y mejorar su calidad de vida.
Atributo diferenciador	Productos frescos del mercado de abastos en un tiempo de entrega de 3 horas sin salir de casa	No hay nada mejor que darle a tu familia productos frescos en el momento que quieras sin tener que gastar más.
Beneficio clave	Obtener productos frescos a mejor precio sin mucho esfuerzo	Consigo lo mejor para mi familia ahorrando tiempo y dinero.
Categoría del producto	Intermediador de compra online	Yo me cuido y cuido a mi familia sin salir de casa.
Nivel del precio	Rango por pedido quincena entre S/.150 a S/.200	Productos frescos al alcance de todos
Modos y momentos de uso/consumo	A cualquier hora del día	Cuando quieras, donde quieras y en el sitio que mejor prefieras.
Propuesta de valor/ slogan	Mejorar la experiencia de compra de productos de primera necesidad en los mercados de abastos, mediante una plataforma digital que permita adquirir productos frescos directamente del puesto de los caseros hacia donde se encuentren los usuarios, ahorrando tiempo y dinero. Contribuyendo así al desarrollo y mejora de calidad de vida de ambos grupos de interés.	Confiablemente fresco

Fuente: Elaboración Propia

7.8. NEUROCIENCIA APLICADA AL MARKETING

A través del neuromarketing se puede conocer el comportamiento del consumidor teniendo como base sus emociones y sentimientos, sus motivaciones usando los estímulos adecuados para “atacar” al consumidor, a través de estudios científicos.

Teniendo en cuenta la información de la investigación de mercado se definirán estrategias siguiendo la teoría del “Cerebro Triuno” (McLean, 1967), quien nos dice que el cerebro se divide en tres regiones que responden y actúan de diferente manera de acuerdo al estímulo percibido.

Elmer busca apelar a los 3 cerebros de modo que su cerebro límbico le diga que tengo miedo de salir de casa, apele a sus emociones al pensar que por este desplazamiento pueda contagiarse o que podría pasar más tiempo con su familia, el córtex debería hacerlo reflexionar de manera racional que no es necesario desplazarse y que no solo debe aprovechar el tiempo sino también ahorrar dinero en las comprar del hogar, de manera que debe tomar una acción pronta. Toda esta información es enviada al cerebro reptil para que el usuario tome una decisión acerca de su cambio de hábito de compra que garantice su seguridad y ahorro.

7.8.1. REPTIL

Actúa rápido y de manera instintiva por ello es conocido como el cerebro “instintivo”, busca asegurar la supervivencia a través de funciones primarias como dormir, comer, y beber. Teniendo esto en cuenta, se buscarán los estímulos adecuados para reforzar el posicionamiento

positivo de la marca en la mente del consumidor. Elmer es un aplicativo móvil relacionada a una función primaria o vital como la de comer, beber o mantenerse seguro por lo que esta parte del cerebro estará activada constantemente. Los mensajes irán enfocados a estimular esta parte del cerebro sin descuidar las otras partes del cerebro.

Elmer realizará las siguientes acciones para intervenir el cerebro reptil:

- Crear publicidad con contenido que motive a los usuarios las ventajas de comprar en el mercado.
- Enviar mensajes al celular del usuario para descargar la app, ofreciéndole descuentos en su primera compra.
- Realizar activaciones fuera de los supermercados.
- Ofrecer en la primera compra el servicio delivery gratuito.

7.8.2. LÍMBICO:

Esta parte del cerebro está asociada a nuestras emociones de acuerdo a nuestras experiencias o aprendizajes. Lo que lleva a generar emociones agradables o desagradables de acuerdo a lo vivido. Si pasamos por algo agradable intentaremos repetir esa acción mientras que si es algo negativo nos producirá dolor y evitaremos recordar o volver a experimentarlo. De alguna manera esta parte del cerebro determina la forma que nos manifestaremos de acuerdo a la situación vivida.

Elmer realizará las siguientes acciones para intervenir el cerebro límbico:

- En la web y redes sociales se mostrará imágenes asociadas a nuestro producto, por ejemplo, los platos que se pueden cocinar con verduras frescas, compartiendo en familia.
- Se usarán colores que inciten a comprar y se tomen decisiones más rápidas, por el ejemplo el color naranja, rojo y verde.
- Crear spots emotivos que cuenten la historia de los Sellers y su experiencia con Elmer, motivando a los usuarios a realizar sus compras a través del aplicativo.
- Se contará con una web amigable para la navegación del cliente, contando con colores que promuevan la compra, además no habrá publicidad invasiva que pueda perturbar tranquilidad del usuario.

7.8.3. NEOCORTEX:

Es la parte racional del cerebro, de acuerdo a Paul Maclean el neocórtex puede considerarse como la sede de la racionalidad de sistema nervioso, debido que aquí se forman los pensamientos lógicos y sistemáticos, y nos lleva al análisis de cada situación, separándose totalmente de nuestras emociones. Esta parte del cerebro es la que se encarga de tomar las decisiones.

Elmer realizará las siguientes acciones para intervenir el cerebro neocórtex:

- Garantizar que la pasarela de pago genere confianza, sea amigable y le ofrezca distintos métodos para motivar la realización de sus compras.
- Crear spots de suscripción inspirados en testimonios de clientes satisfechos.
- Se contará con un comparativo de precios entre los precios encontrados en ELMER por producto y lo precios de cada producto en el supermercado.
- Comunicar la garantía en el tiempo de entrega y protocolo de bioseguridad.
- Informar la existencia de servicio post compra enfocado en políticas de cambios y devoluciones de productos, garantizando la calidad en la entrega de éstos.

7.9. EXPERIENCIA DE COMPRA DEL CONSUMIDOR:

Guede (2017) señala que los consumidores online poseen una doble identidad conformada por un comprador tradicional (que busca satisfacer su necesidad a través de un producto) y la otra por un usuario de computadora (busca información en la web, compara marcas, analiza todas las variables antes de tomar una decisión). El comprador online se forma expectativas acerca de las variables del marketing, pero también de los problemas que podrían surgir internamente en el sistema o funcionamiento como la velocidad de la plataforma virtual, la seguridad de sus datos personales, entre otros. Por esta razón debemos asegurarnos en proporcionar una experiencia completa al usuario, para no generar expectativas negativas sino más bien lograr que su experiencia de compra sea dinámica, fácil y amigable.

Para garantizar la experiencia de compra satisfactoria del consumidor las empresas deben enfocarse en lo siguiente:

- Garantizar una experiencia de compra positiva: el consumidor suele recurrir a experiencias previas y a sus recuerdos para decidir si usar una marca o consumir algún producto o servicio en específico. Es por ello que las marcas deben preocuparse por intervenir en esa experiencia o en la percepción que tienen los consumidores hacia ellas, asegurándose que éstas sean positivas. Aquí es importante trabajar en mensajes emocionales para poder penetrar en los recuerdos del consumidor.
- Generar vínculos emocionales con la marca: La idea siempre es no solo tener clientes sino fans. Es así que los usuarios pasarán de ser clientes para convertirse en defensores de la marca. Un buen vínculo emocional entre la marca y el consumidor generará también un incremento en las ventas ya que se convierte en un factor determinante en el momento de la decisión de compra.
- Captar la atención de los consumidores. Se refiere a captar el cerebro de los clientes a nivel neuronal: instintivo, emocional y racional.

7.9.1. COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

De acuerdo a Kotler y Keller (2006) El comportamiento del consumidor está influenciado por factores determinantes como los factores sociales, culturales y personales que afectan directa e indirectamente a las personas de acuerdo al grado de importancia que estos tengan para cada consumidor según sus necesidades.

Las empresas deben tomar en cuenta que el consumidor debe ser estudiado de forma permanente, pues este depende en gran medida del contexto social y cultural en el que se encuentre (Corona Vázquez, 2012).

De acuerdo a lo observado y encontrado en el perfil del usuario de ELMER los factores psicográficos que influyen en su comportamiento de compra son los siguientes:

A. Mujeres entre 30 y 44 años:

Son mujeres que prefieren o preferirían ocupar su tiempo en otras actividades en vez de ir al mercado o no le gusta por considerarlo un lugar donde se pueda exponer al contagio del COVID 19, sin embargo, reconoce que aquí puede encontrar mejores precios y los mismos productos que un supermercado. Se trata de mujeres modernas y prácticas con un estilo de vida ajetreado, compartiendo labores entre el trabajo, la casa y sus quehaceres personales. Le gusta conseguir productos de calidad y frescos, cultivando el hábito del ahorro. No es leal a una marca hasta que encuentra todos los beneficios buscados como precio, calidad, buen servicio.

- Percepción:

Toma en cuenta la percepción que tiene acerca del producto o servicio a través de su aprendizaje previo con éste. Se preocupa por el cumplimiento de tiempos en la entrega y la demora en ello ocasionará que la experiencia sea negativa por lo cual influirá en su comportamiento de compra posterior.

- Motivación:

Extrínseca: Se deja impulsar por ofertas, cupones, publicidad, delivery gratis enfocándose no sólo en ella o sus necesidades sino también en las de su entorno.

B. Hombres entre 30 a 45 años

Han tomado mayor relevancia en la compra de alimentos, se involucran en la alimentación familiar. Son prácticos, están familiarizados con la tecnología, son ya compradores online. Buscar ahorrar tiempo y dinero en sus distintas actividades.

- Percepción: Es más racional a la hora de captar los mensajes de su entorno. Por lo que su percepción se basará en experiencia y aprendizaje previo, pero considerará ello de manera objetiva.

- Motivación:

Intrínseca: Es motivado por su necesidad básica de alimentación y sed.

7.9.2. EXPERIENCIA DEL USUARIO

ELMER busca facilitar la compra a través de una plataforma funcional, predictiva y amigable. El usuario solo debe agregar a su lista de compras los productos que requiera.

DESCARGA DEL APLICATIVO

Para ello, el usuario buscará en la app store correspondiente: Android o IOS, y procederá a realizar la descarga gratuita de la app. En este proceso se le solicitará algunos permisos necesarios para acceder a su dispositivo móvil, como es el registro con su Gmail o Facebook.

REGISTRO

La app solicitará información del usuario para la creación de su perfil. Aquí tendrá que ingresar sus datos personales, zona de compras y medio de pago. Posterior a eso estará habilitado para realizar su primer pedido.

7.10. MAPA DE EMPATÍA

El enfoque central del marketing es el cliente, por tal razón es imprescindible conocer el perfil de éste, considerando que las personas piensan, ven, sienten, escuchan, dicen y hacen otra cosa. Por ello, que ELMER elaboró el siguiente mapa de empatía que permitirá identificar estos puntos para poder diseñar un producto capaz de cubrir sus necesidades.

Figura N° 36: Mapa de empatía.

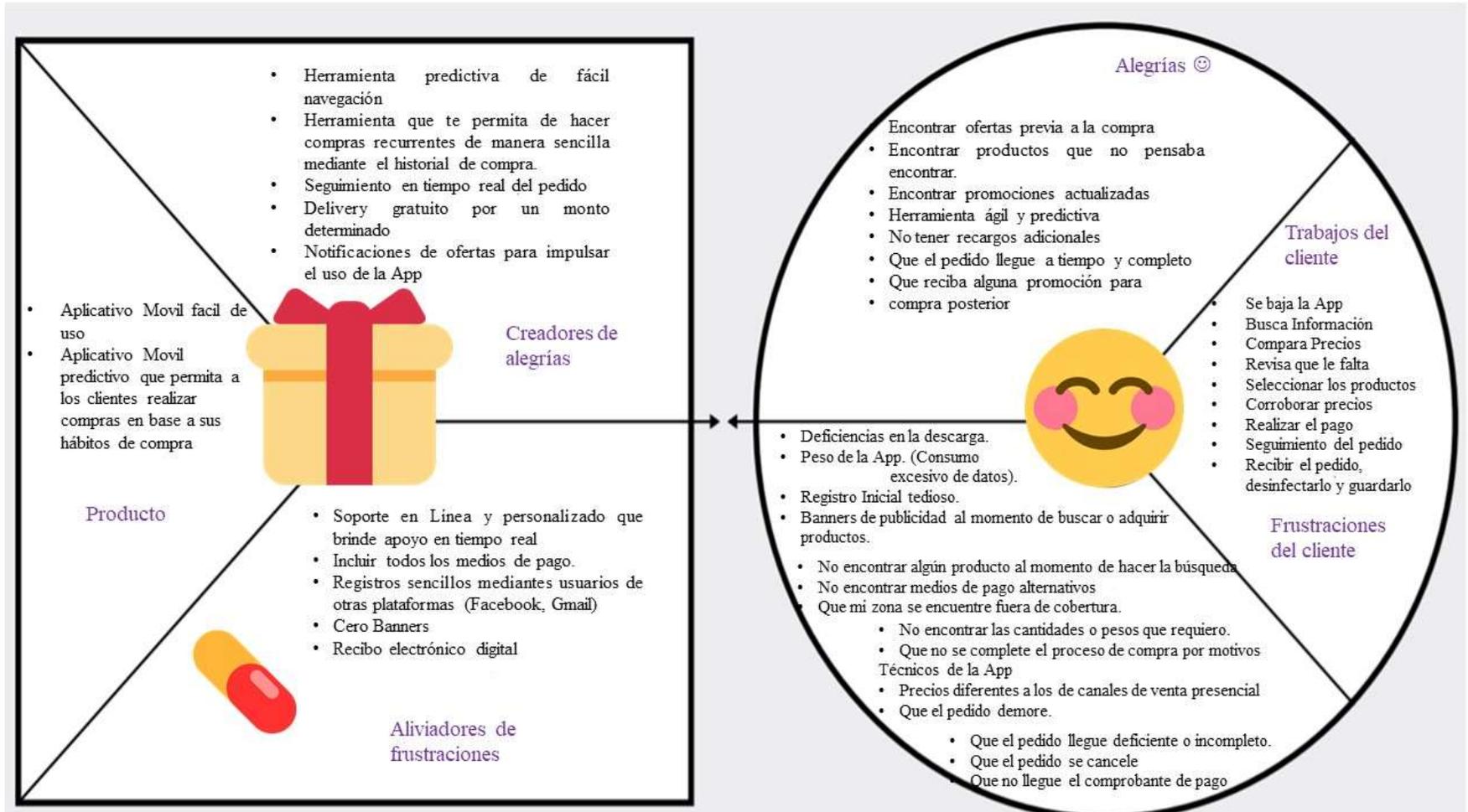


Fuente: Elaboración propia

7.10.1. MAPA DE VALOR

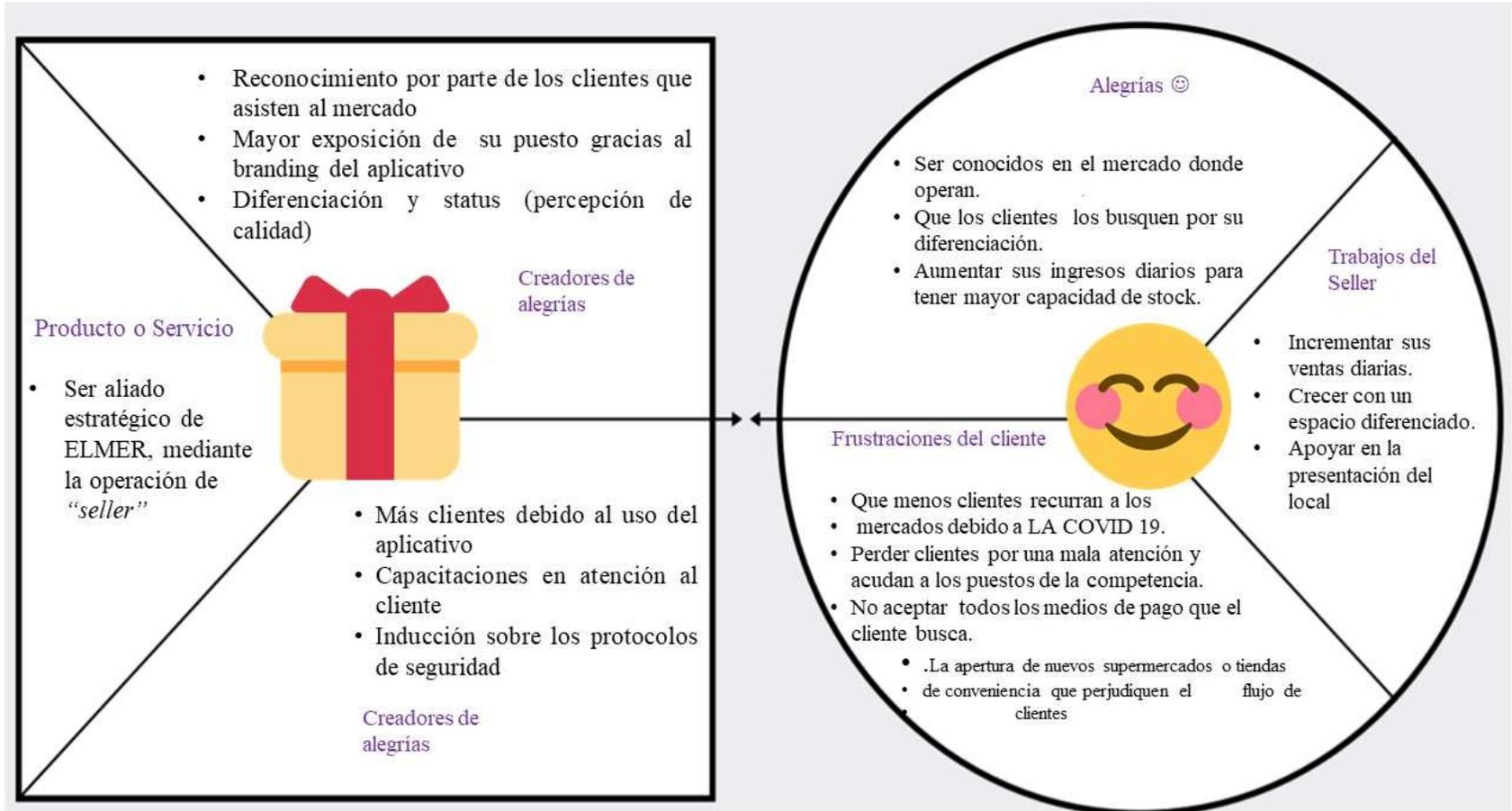
El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. (Alexander Osterwalder, Diseñando la propuesta de valor).

Figura N°37: Lienzo de valor Cliente



Fuente: Elaboración propia

Figura N°38: Lienzo de valor Seller



Fuente: Elaboración propia

VIII. ESTRATEGIA COMERCIAL

8.1. PLAN INTEGRADO DE MARKETING

El objetivo de marketing es posicionar ELMER como la primera alternativa de compra intermediaria para el usuario en los primeros dos años de operación.

Se desarrollará un plan de acción que nos permita alcanzar el objetivo de marketing, trabajaremos a través del servicio de calidad con la idea que los usuarios promuevan el marketing boca a boca, a través de sus recomendaciones por su excelente experiencia de compra usando ELMER. Se busca posicionar a ELMER de tal manera que los usuarios ni si quiera piensen un solo momento en desplazarse hacia un mercado de abastos, así mismo lo primero que piense cuando necesite algún producto en el mercado es buscar ELMER en su dispositivo Móvil. por lo que es necesario que la propuesta de valor se posicione fuertemente en la mente de los usuarios.

Por otro lado, también se diseñará un plan de fidelización para los “Sellers” que permita generar una alianza a largo plazo e ir aumentando la cantidad de éstos en los mercados de abastos seleccionados.

8.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y MARCA

8.2.1. ELEMENTOS CLAVES:

Usuario: Es el cliente, persona que usa el aplicativo para a través de esta app pueda adquirir productos necesarios de la canasta básica.

Shopper: Persona aliada de ELMER que actúa como intermediario de compra entre el usuario y el seller. Es quien realiza el recojo, verificación de la lista del usuario y procede a realizar la entrega al punto de destino.

Seller: Son los “caseros” de los mercados de abastos seleccionados. Los Sellers serán seleccionados mediante un proceso riguroso donde tendrán que cumplir con cierto perfil y requisitos, serán destacados en cada mercado según el distrito donde intervendrá ELMER. El seller recibe el pedido de la lista de compra, selecciona los productos de manera adecuada y los entrega empaquetados al shopper.

Por consiguiente, ELMER es un aplicativo móvil que ofrece la intermediación de compras de productos de primera necesidad en los mercados de abastos seleccionados. El usuario a través de Elmer podrá adquirir cualquier producto (verduras, frutas y cárnicos), que será comprado en el mercado de abastos más cercano a su ubicación (estos mercados han sido previamente seleccionados de acuerdo a los distritos donde opera ELMER). El recojo del pedido de las listas de compras del usuario será realizado por los “shoppers” que están ubicados en cada uno de los distritos donde opera el aplicativo. Ellos adquieren los productos del usuario en los puestos de los “sellers” o “caseros” previamente seleccionados

(se cuenta con 3 sellers por categoría de productos en cada mercado, ellos son debidamente seleccionados y capacitados para poder cumplir con todos los estándares de calidad prometidos por nuestro aplicativo). Los sellers, son los encargados de realizar el despacho del pedido por cliente y entregarlo al shopper.

En el aplicativo podrá encontrar las siguientes categorías de productos para realizar sus compras:

8.2.2. CATEGORÍA DE PRODUCTOS:

- Frutas y verduras
- Carnes, aves y pescados
- Congelados
- Especería
- Abarrotes

8.2.3. Características

Elmer es una aplicación y servicio móvil que sirve de intermediación para la adquisición de productos contemplados dentro de la canasta de alimentación familiar mediante un teléfono inteligente o desde otro dispositivo como una PC o Tablet. Así como también se podrá realizar las compras mediante la página web.

- **GEOLOCALIZACIÓN:**

El servicio cuenta con un sistema de geolocalización en tiempo real, el cual permitirá conocer donde se encuentra el usuario, donde está el seller más cercano y al mismo tiempo esto le permitirá al usuario realizar el seguimiento de su compra desde el traslado del shopper al mercado seleccionado hasta la llegada a su domicilio o lugar de entrega. Este seguimiento podrá realizarse tanto del aplicativo como de la página web, de acuerdo a la plataforma donde se encuentre navegando el usuario.

- **PROMESA:**

ELMER está comprometido con ofrecer una experiencia de compra distinta y de manera positiva en los mercados de abastos, con el fin de facilitar la necesidad de compra del cliente, evitando así su desplazamiento. Además, brindar un servicio personalizado y eficiente que garantice el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y entrega de los productos en el menor tiempo posible de acuerdo al tamaño de la lista de compras del usuario.

- **PERSONALIZACIÓN:**

Otra característica principal del servicio brindado por ELMER es el seguimiento personalizado de cada compra del usuario, asegurándose de su nivel de satisfacción y oportunidades de mejora. Como parte de este servicio personalizado se contará con un call center cuya característica principal serán: la calidez, seguridad y confianza que aportará a la buena imagen

de la empresa, generación de vínculos entre usuario y empresa, así como también posicionamiento de marca.

Aliados: Cuenta con aliados estratégicos indispensables para la operación como los “sellers” y “shoppers”.

Cumplimiento de entrega: se compromete en realizar y cumplir las entregas en el plazo establecido no mayor a 3 horas, dependiendo el tamaño de la lista de compras

8.2.4. Beneficios

Permite la compra remota de producto vendidos en los mercados de abastos, sin la necesidad de que el cliente vaya personalmente, minimizando la exposición del usuario a los riesgos que conlleva acudir a estos lugares.

- Ahorro de tiempo
- Compra fácil y amigable
- Ahorro de dinero
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Disminuye el riesgo de contagio
- Entrega de productos frescos

8.2.5. Marca y logo

El nombre de la marca nació trayendo al punto de partida la manera cómo se le conoce de forma coloquial al mercado o cuando la gente pregunta dónde va a realizar sus compras, la respuesta de manera juguetona y coloquial es donde Elmer o Elmer.

Se considera que el nombre es de fácil recordación y pronunciación lo cual permitirá posicionar a la marca. Además, te da la opción a humanizarla.

Para la creación de la marca se consideró lo siguiente:

- Giro del negocio: Venta de productos de canasta básico cómo frutas, verduras y cárnicos
- Colores: se escogieron colores que hagan representación de nuestra promesa (verde apelando a la frescura – naranja apelando a la innovación y dinamismo)
- Eslogan: se escogió un slogan que se refiera a la promesa del negocio
- Nombre: se buscó un nombre que haga referencia al Mercado pero que al mismo tiempo suene familiar y fresco

Por consiguiente, se propuso lo siguiente:

Figura N°39: *Logo Elmer*



Fuente: Elaboración propia

- Nombre corto, fácil de recordar: ELMER
- Colores agradables a la vista que contribuyan a la comunicación de nuestros atributos:
VERDE Y NARANJA
- Slogan: CONFIABLEMENTE FRESCO
- Imagotipo de fácil manejo para distintos medios offline y online

8.2.6. Análisis de colores:

La psicología del color asocia a los colores con los procesos mentales del ser humano y evocan distintas emociones, de modo que, al ser una parte activa de nuestro entorno, los colores denotan muchos significados.

Color naranja: se asocia a la estimulación del apetito y sabores. Además, que denota alegría, entusiasmo y cercanía.

Color Verde: el color verde inmediatamente te lleva a la naturaleza y es relacionada con frescura.

8.2.7. Diseño del logo:

Para el diseño se ha hecho referencia a una canasta de mercado como las de pajas, pero modernizada que contenga distintos productos que hagan referencia a lo que podrán comprar en el aplicativo. Se ha colocado el nombre ELMER y en slogan en letras verdes para relacionarlo con frescura. El diseño de logo es en forma oval de modo que permita usarla a manera de sello en algunos diseños de comunicación.

8.2.8. Diseño de app

Cuenta con un menú donde se podrá observar el orden de los productos por categorías, especificando precio, unidad de medida y el precio comparativo del mismo producto en supermercados. Adicionalmente la aplicación y la web cuentan con una sección para contactar con el shopper encargado de la compra, trackeo de pedido, una barra de sugerencias de compra y promociones, así como el histórico de pedidos. Todo ello facilitará al usuario la selección para futuras compras o repetir el mismo pedido.

- **Paso 1: Registro e ingreso**

Figura N°40: Registro Elmer



Fuente: Elaboración propia

Figura N°41: Selección de entrega



Fuente: Elaboración propia

- Paso 2: Selección de productos y proceso de pago

Figura N°42: Selección de productos



Fuente: Elaboración propia

Figura N°43: Proceso de pago



Fuente: Elaboración propia

- Paso 3: Cierre y seguimiento

Figura N° 44: Cierre de pedido



Fuente: Elaboración propia

Figura N°45: Seguimiento de pedido



Fuente: Elaboración propia

8.2.9. Calidad

Nuestro enfoque será hacia el cliente por lo que, para garantizar la calidad en todos los procesos. Todas las áreas de la empresa deberán estar dirigidas a lograr la mejor experiencia para el cliente.

- **Aplicativo:** Amigable para el usuario donde pueda acceder a un carrito de compras con una canasta surtida. Esta plataforma debe ser de fácil manejo también para el personal asegurando un buen manejo de los procesos.
- **Web:** Es una plataforma sencilla y no cargada de banners publicitarios, donde el usuario podrá realizar su compra de manera tranquila.
- **Atención al cliente:** Elmer está orientado a ganarse la confianza del cliente, manteniendo una atención personalizada por cada compra, a su vez reforzándolo por un servicio postventa.
- **Gestión de proveedores:** Es importante realizar una buena elección y gestión de los proveedores en todas las categorías de productos a ofrecer, ellos tendrán que garantizar el buen estado de los insumos y productos, que cumplan al igual que ELMER con los protocolos de bioseguridad respectivos.
- **Medición de indicadores de satisfacción de clientes:** Elmer realizará la medición de la satisfacción por cada compra una vez recibido los productos. Esto será de gran ayuda para las mejoras a posterior de los procesos y atención.

8.2.10. Empaque

El empaque del producto debe denotar:

- Higiene
- Frescura
- Confianza
- Enfoque al medio ambiente

La marca estará visible siempre en la parte frontal del empaque. Elmer contará con empaques independientes para cada categoría así no mezclarán los productos. Contaremos con 2 tamaños de bolsas: Grandes y medianas. Las bolsas serán distinguidas por color de acuerdo a la categoría de los productos:

- Verde para verduras
- Crema para cárnicos, especería y abarrotes
- Naranja para frutas

Figura N°46: *Empaque*

Fuente: Elaboración propia

Figura N°47: *Empaque*

Fuente: Elaboración propia

Figura N°48: *Empaque*

Fuente: Elaboración propia

Figura N°49: *Empaque*

Fuente: Elaboración propia

Se contará con una cartilla o hangtag que tendrá escrita la información del pedido: nombre del cliente, lugar de entrega, nombre del shopper.

Para la distribución y entrega de los productos e insumos comprados el shopper contará en su vehículo con jivas que le permitirá almacenar las bolsas con pedidos y podrá apilarlas de acuerdo al tamaño de la lista de compras.

Figura N°50: *Distribución y entrega de pedidos*



Fuente: Elaboración propia

8.3. ESTRATEGIA DE PRECIO: VALOR EN EL MERCADO

Los precios de los productos de canasta básica son muy susceptibles y sensibles a una variación, esto debido a factores internos y externos, económicos, políticos. Las huelgas, bloqueo de carreteras y la incertidumbre son los principales causantes de esta variación.

Para poder realizar una correcta estrategia de precios, se realizó un análisis exhaustivo de los precios en los canales moderno, tradicional y mayorista. Dicho análisis permitió identificar algunas características importantes:

- En todos los canales hay una lucha constante por ofrecer precios competitivos. En los canales modernos la guerra de precios no tiene tregua por lo que el consumidor recibe constantemente ofertas, promociones, incentivos, entre otros.
- En algunas categorías de productos la diferencia de precios entre todos los canales es prácticamente nula.
- La variación de precios es diaria en algunos de productos principalmente de las categorías de Frutas y Verduras.

En base a lo mencionado anteriormente, la estrategia de precios de Elmer se centrará en los siguientes aspectos:

- Aplicar márgenes por cada producto. Como se mencionó en el punto anterior hay productos que, a raíz de alguna promoción, tiene un precio muy similar en todos

los canales de venta. El objetivo de realizar este análisis por producto es evitar que el consumidor detecte algún precio que exceda si lo compara con otros canales. Por otro lado, realizar esta práctica podrá también identificar en que productos ELMER tiene un costo competitivo por lo cual puede marginar con un mayor porcentaje sin que esto perjudique al consumidor, y, además, recuperar el sacrificio de margen en otras categorías de producto donde no se pudo ejecutar márgenes aceptables. En promedio, se estima que el margen que aplicará ELMER para soportar la operación y la propuesta de valor ofrecida estará promediando un 15% a 20%.

- Negociación de precios con los puestos de mercado. Se buscará tener precios diferenciados con los puestos de mercado para poder tener un mejor costo y llegar con mejores precios al consumidor. Al ofrecerle al dueño del puesto de mercado ventas incrementales se puede negociar algún descuento en los productos.
- Se creará una tarifa estándar asociada al delivery de productos. Para las compras que sean mayores a S/.150.00, el delivery será gratuito. Del mismo modo, para compras inferiores a dicho monto, se manejará una tarifa plana de S/5.00 y S7.00 la cual permutará cubrir los costos logísticos los cuales como se explicó en otros capítulos, será realizada a través de un tercero.

A continuación, se presenta el análisis realizado respecto a los precios de algunos productos de mayor consumo por parte de los consumidores.

8.3.1. ECUACIÓN DE VALOR

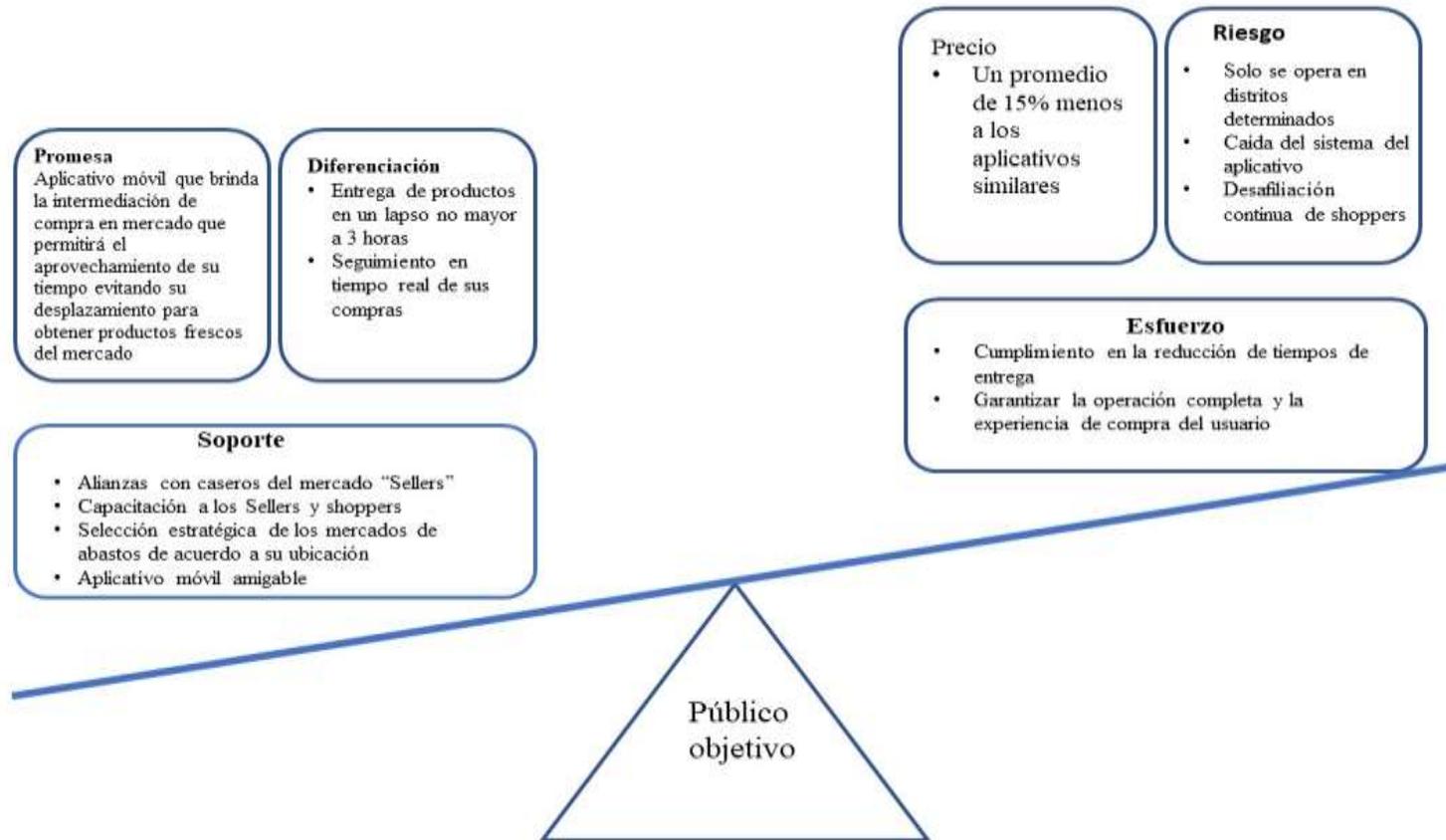
ELMER se enfoca en puntos de soporte, diferenciación y promesa para realzar la propuesta de valor.

Respecto a la promesa, ELMER se enfocará en los beneficios que podrán obtener los clientes haciendo mucho hincapié la agilidad de uso y experiencia del cliente.

Respecto a la diferenciación las cualidades de ELMER serán el tiempo de entrega y seguimiento del pedido en tiempo real.

Finalmente, las actividades de soporte estarán relacionadas a las alianzas con caseros del mercado, capacitación a los Sellers, y el aplicativo móvil amigable.

No obstante, el precio es una variable importante con la cual en la tabla N°11 se realiza un análisis de precios de los productos de primera necesidad en todos los canales de venta. Esto con el fin de buscar que la propuesta de valor enfocada en los puntos arriba mencionados tenga el soporte de precios como factor secundario de decisión de compra.

Figura N°51: *Balanza de propuesta de valor*

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°13: Análisis de precios en los canales de venta

Precios al 16/03/2021			Precio según Presentación (S/.)					Referencias		
Categoría	Producto	Presentación	Wong/Metro	Cornershop	Mercado de Abastos	Margen Elmer	Precio Elmer	Variación Elmer Vs Canal Moderno	Precio GMLL	Abastos
Abarrotes	Aceite Vegetal	Botella 1lt	8.7	8.9	6.5	20%	8.1	-0.6		
Verduras	Aji Amarillo	kg.	6.0	6.0	4.0	30%	5.7	-0.3	1.74	2.49
Verduras	Ajo sin pelar	kg.	20.0	15.5	11.0	30%	15.7	-4.3	7.25	10.36
Verduras	Apio	Atado	3.4	3.4	2.7	15%	3.2	-0.2	1.5	2.14
Verduras	Arveja	kg.	12.0	12.0	10.7	10%	11.9	-0.1	7.5	10.71
Verduras	Beterraga	kg.	3.2	3.2	2.6	15%	3.0	-0.2	1.8	2.57
Verduras	Camote Amarillo	kg.	2.9	2.7	2.2	15%	2.6	-0.3	0.95	1.36
Verduras	Cebolla Blanca	kg.	4.9	4.9	2.0	50%	4.0	-0.9	1.4	2.00
Verduras	Cebolla Roja	kg.	3.8	2.5	2.0	30%	2.9	-0.9	0.74	1.06
Verduras	Champiñones	200gr	5.1	6.3	4.0	15%	4.7	-0.4		0.00
Frutas	Chirimoya	kg.	10.5	11.0	7.0	30%	10.0	-0.5	4.8	6.86
Verduras	Choclo	Unidad	2.0	2.0	1.5	15%	1.8	-0.2		0.00
Verduras	Culantro	Atado	1.0	1.0	0.5	15%	0.6	-0.4		0.00
Verduras	Hierba Buena	Atado	0.9	0.9	0.5	15%	0.6	-0.3		0.00
Huevos	Huevos Blancos	15unid	6.9	6.0	5.0	20%	6.3	-0.7	5	7.14
Verduras	Kion	kg.	13.5	13.5	11.4	10%	12.7	-0.8	8	11.43
Verduras	Lechuga	Unidad	2.4	2.3	1.8	15%	2.1	-0.3	1	1.43
Verduras	Limon	kg.	4.0	4.0	2.5	30%	3.6	-0.4	1.42	2.03
Frutas	Maiz Morado	kg.	9.5	9.5	6.0	30%	8.6	-0.9	2.5	3.57
Frutas	Mandarina	kg.	4.8	5.3	4.0	15%	4.7	-0.1	2.37	3.39
Frutas	Mango Kent	kg.	5.5	5.5	3.5	30%	5.0	-0.5	1.73	2.47
Frutas	Manzana Delicia	kg.	3.3	3.3	2.5	20%	3.1	-0.2	2.35	3.36
Frutas	Maracuya	kg.	3.0	3.0	2.2	20%	2.8	-0.2	1.09	1.56
Frutas	Melocoton	kg.	9.3	13.0	6.0	30%	8.6	-0.7		0.00
Frutas	Membrillo	kg.	6.5	7.5	5.0	15%	5.9	-0.6	2.37	3.39

Verduras	Nabo	kg.	5.0	6.0	3.4	20%	4.3	-0.7	2.4	3.43
Frutas	Naranja	kg.	2.3	3.0	1.5	20%	1.9	-0.4	0.94	1.34
Verduras	Olluco	kg.	9.0	9.0	6.0	30%	8.6	-0.4		0.00
Frutas	Palta fuerte	kg.	9.8	11.0	8.0	15%	9.4	-0.4		0.00
Verduras	Papa Amarilla Tumbay	kg.	6.4	6.4	3.5	30%	5.0	-1.4		0.00
Verduras	Papa Blanca Yungay	kg.	2.6	2,49	1.5	30%	2.1	-0.4	0.78	1.11
Verduras	Papa Negra	kg.	4.0	4.5	1.8	30%	2.6	-1.4	1.02	1.46
Frutas	Papaya	kg.	4.3	5.3	4.0	8%	4.3	0.1		0.00
Verduras	Pepino	Unidad	1.5	1.5	1.3	15%	1.5	0.0	0.89	1.27
Verduras	Perejil	Atado	1.0	1.0	0.5	15%	0.6	-0.4	0.338	0.48
Verduras	Pimiento	kg.	9.0	9.0	7.0	15%	8.2	-0.8	2.89	4.13
Frutas	Piña Golden	kg.	6.0	6.0	5.0	15%	5.9	-0.1		0.00
Frutas	Platano Seda	Mano	5.5	3.3	3.0	30%	4.3	-1.2		0.00
Carnes, aves y pescado	Pollo Entero	kg.	10.0	10.9	9.0	5%	9.5	-0.5		0.00
Frutas	Sandía	kg.	2.5	2.5	2.0	15%	2.4	-0.1	0.85	1.21
Verduras	Tomate	kg.	2.6	3.5	2.0	10%	2.2	-0.4	1.67	2.39
Frutas	Tuna Roja	kg.	5.0	6.0	4.0	15%	4.7	-0.3	1.9	2.71
Frutas	Uva red glove	kg.	7.5	8.0	4.0	30%	5.7	-1.8	1.36	1.94
Verduras	Vainita	kg.	5.3	5.3	2.1	30%	3.0	-2.3	1.45	2.07
Verduras	Yuca	kg.	2.5	2.5	2.2	10%	2.4	0.0	1.12	1.60
Verduras	Zanahoria	kg.	4.0	4.0	2.0	45%	3.6	-0.4	0.69	0.99
Verduras	Zapallo Macre	kg.	2.8	2.8	2.0	20%	2.5	-0.3	0.94	1.34

Fuente: Elaboración propia

8.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y CANALES

Elmer funciona mediante una app de intermediación entre el mercado de abastos y el cliente/usuario final, por dicha característica, es la app la plaza en la que se desarrollan sus actividades comerciales. Es imprescindible para el negocio que las plataformas Google Play y App Store de Android y IOS respectivamente la tengan disponible para descarga. Si bien los dispositivos IOS en el Perú se concentran en los niveles A y B, es innegable que el gran número de Smartphone de los usuarios usan la plataforma Android.

Figura N°52: Participación de mercado de marcas de Smartphone en Perú



Fuente: Canals

Las 5 principales marcas de venta en el Perú utilizan esta plataforma y constituyen actualmente más del 88% del mercado.

Pondrán entonces a disposición del usuario las descargas en las plataformas antes mencionadas además de la página web. Sin embargo, al igual que ocurre con un desarrollo web, no basta sólo con crear la página web o aplicación y ponerla disponible, son las estrategias del marketing mix los que lo lograrán.

Otro punto importante de la plaza son los mercados que escogerá ELMER para atender a sus clientes, son estos espacios físicos los que abastecerán los productos del catálogo disponible en la app, para ello han tomado en cuenta tres aspectos para la selección de estos:

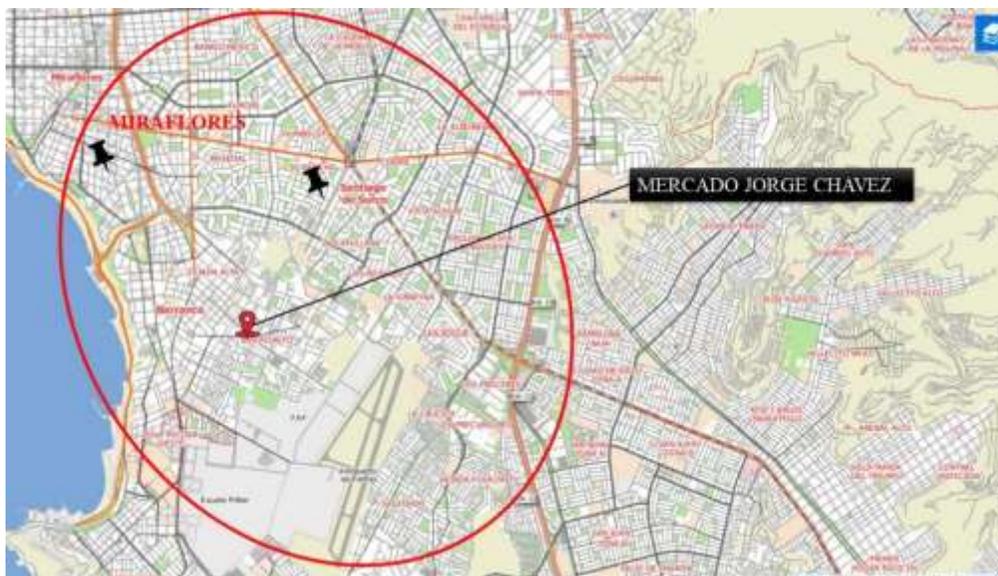
Ubicación: Se encuentran dentro del radio de acción de los usuarios ya sean sus casas u oficinas, en distritos céntricos de lima metropolitana que es el territorio seleccionado para las operaciones de Elmer.

Accesos: Los mercados son amplios y con vías de acceso que permiten tanto el recojo como el despacho fluido de los pedidos, adicionalmente cuentan con áreas de estacionamiento ya sea en vía pública e incluso cocheras lo que facilita la labor del shopper.

Variedad: Al ser mercados de abastos de gran tamaño, cuentan con todas las categorías requeridas. Como se explicó anteriormente, cada mercado tendrá a tres sellers seleccionados por categoría para permitirle al shopper recurrir a cualquiera de ellos en caso se tenga disponibilidad de algún producto.

- Mercado Jorge Chávez en Santiago de Surco: Área de influencia según Plan (Sur)

Figura N°53: *Área de Influencia - Surco*



Fuente: Guía de calles

- Mercado Santa Catalina La Victoria: Área de influencia (Centro y Sur)

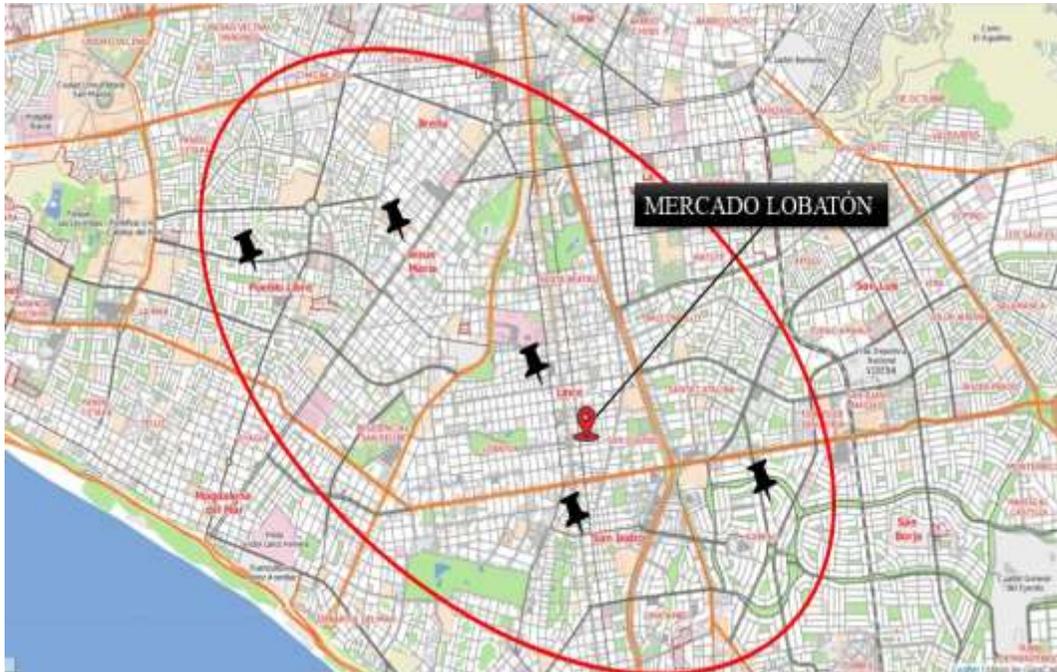
Figura N°54: *Área de Influencia Centro y Sur*



Fuente: Guía de calles

- Mercado Lobatón Lince. Área de Influencia (Norte y Centro)

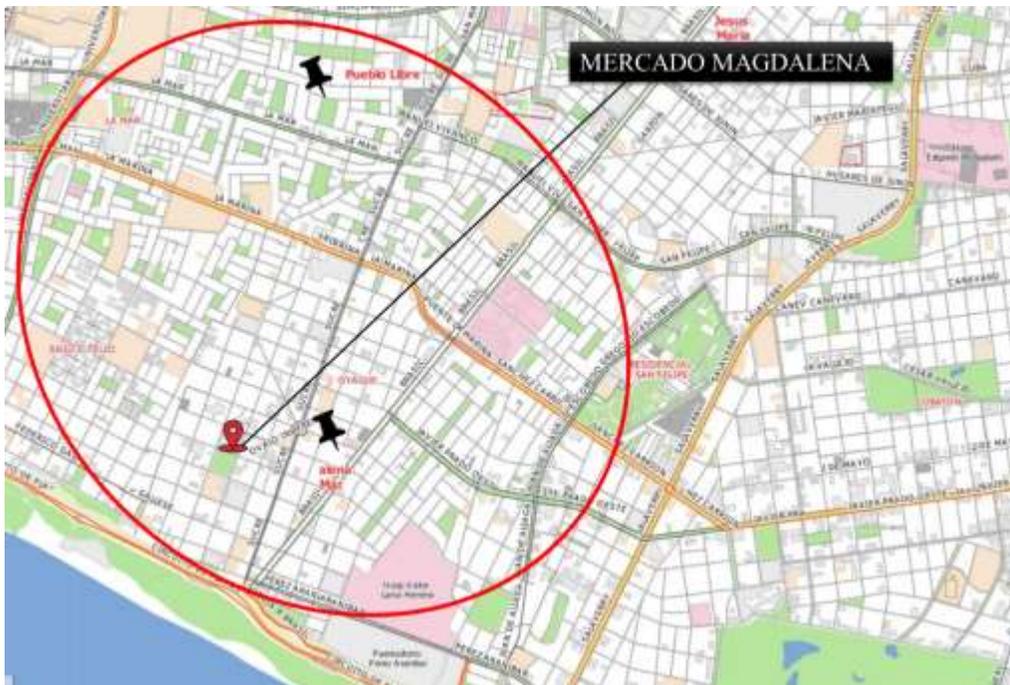
Figura N°55: Área de Influencia Norte y Centro



Fuente: Guía de calles

- Mercado de Magdalena: Área de influencia (Norte)

Figura N°56: Área de Influencia Norte



Fuente: Elaboración propia

De esta forma se está cubriendo toda el área de despacho que se ofrece mediante la App, permitiendo además poder ampliar dicha zona de reparto a distritos aledaños. Cabe resaltar que ELMER únicamente realizará su venta a través del canal digital, no cuenta con almacenes ni tiendas físicas.

8.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL: ATL, BTL, DIGITAL

Lo que busca ELMER es dar a conocer al público objetivo el servicio de market online a través de una app y/o web, posicionándolo en las distintas zonas geográficas que abarca.

De esta manera buscará fidelizar y ganar lealtad de todos los usuarios, así como también de los Sellers quienes serán los socios estratégicos, a partir de su nivel de satisfacción con la experiencia que brindará ELMER.

Es importante señalar la fidelización que harán respecto a los seller, es por ello por lo que se detallan las siguientes acciones:

- Programas de capacitaciones en temas diversos que ayudará a que los Sellers aumenten el conocimiento sobre el manejo de su negocio.
- Evaluación constante sobre las capacitaciones realizadas.
- Programa de recompensas: premios (vales de consumo) y reconocimientos.
- Brandeo de los puestos, siendo reconocidos con el sello de la marca ELMER.
- Entrega de merchandising.

La estrategia de comunicación según este modelo de negocio, centrará esfuerzos y pondrá una especial atención a los clientes, luego de analizado los dolores que tienen respecto a sus hábitos de compra. Es así que mediante las estrategias pull y de inbound marketing, se aplicarán acciones de comunicación segmentadas.

En lo que respecta a la promoción de la marca ELMER, realizarán acciones como: la distribución de volantes y flyer físicos, con imágenes trabajadas para captar la atención del público con una comunicación certera resaltando los atributos de ELMER para impulsar la propuesta de valor. El uso de las redes sociales es un factor determinante para que puedan captar a clientes potenciales (según el sector al que se dirige cuentan con smartphone y iPhone, realizan búsquedas previas para realizar una compra), la cual permite publicar los productos que vende ELMER, horarios de atención, así como también promociones. La otra manera a la que apuntan es poder captar más clientes, mediante la estrategia del “boca a boca”, esto ayudará mucho para la difusión de la marca.

En lo que concierne a la estrategia online, realizarán lo siguiente: promociones para los clientes en fechas especiales (día de la madre, día del padre, fiestas patrias, cumpleaños del usuario, fiestas navideñas, entre otras) donde otorgarán vales de descuentos u ofertas de los productos.

Elmer busca acelerar el proceso de la primera etapa o la del lanzamiento, logrando captar a la mayor cantidad de usuarios y estos descarguen la app, así mismo realicen su primera compra. Para ello es importante el cumplimiento de la experiencia de compra ofrecida, mediante el seguimiento de manera cuidadosa a cada una de las operaciones que realizaran. Por el contrario, si esto falla perjudicaría no solo la estrategia de comunicación sino también la construcción de la marca, el posicionamiento por ganar y ganado, así como también la reputación de ELMER.

Para ELMER existen dos momentos claves para el desarrollo de su plan de comunicación: Lanzamiento y Posicionamiento, en los que pondrá foco a cada uno de ellos, reforzando sus atributos de acuerdo a las necesidades comunicacionales de la marca, donde establecerán actividades en medios propios y pagados según aplique el tipo de comunicación.

8.5.1. ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL LANZAMIENTO DE ELMER

8.5.1.1. MEDIOS PROPIOS – ORGÁNICO

- **Evento de Lanzamiento**

Se realizará un evento online transmitido en vivo por el Facebook de ELMER, como inauguración del market online, la cual servirá para que se dé una breve explicación de este modelo de negocio, cuáles son los beneficios que brindarán a los usuarios y por qué es la mejor opción de compra. Realizarán alianzas benéficas con empresas como restaurantes donde les permita tener un mayor alcance en esta transmisión, así como también seguidores.

Con las personas conectadas al evento obtendrán una base de datos en la que se iniciará comunicación por redes sociales.

- **Plataforma Web**

Elmer contará con una plataforma web (www.elmer.com) la cual cumplirá con la función de informar, vender y dar servicio postventa. Tendrá acceso a las redes sociales con las que cuenta, así como también acceso directo al blog y al WhatsApp, brindando

soporte. A través del acceso de esta plataforma se podrá realizar un posicionamiento SEO con las métricas del flujo de visitas y compras realizadas por este medio, en la que también se podrá obtener una base de datos. La página web será promocionada mediante las redes sociales y de esta manera pueda ser conocida y vista por los usuarios.

- **Redes Sociales**

Mediante las redes sociales de ELMER (Facebook, Instagram, Tiktok y YouTube), se comunicará y se dará a conocer el evento de inauguración, previo a ello la campaña de intriga.

8.5.1.2. MEDIOS PAGADOS

- **Distribución de Flyer:**

ELMER se publicitará a través de flyers, siendo distribuidos en condominios, exteriores de los centros comerciales, supermercados, así como también aquellas ferias itinerantes, todos estos aledaños a los distritos donde habita el público objetivo.

- **Activación en Puntos Estratégicos**

Para el lanzamiento de ELMER, realizarán activaciones en puntos estratégicos con mayor afluencia, en ferias itinerantes, parques concurridos y centros comerciales. Se

alquilarán cierta cantidad de stand desarmables siendo brandeados con la marca, donde se brinde información, se invite e incite al cliente a descargarse la app de compra, realizarán sorteos en ese momento con la finalidad de obtener los datos de los prospectos para envíos de información mailing.

Figura N°57: *Stand desarmables para activación*



Fuente: Elaboración propia

- **Publicidad Online**

ELMER destinará un presupuesto para que tenga presencia en los medios y generar un mayor tráfico de personas. Al realizar una campaña de intriga, el último contenido previo al día de la inauguración será un video corto que explique el concepto de lo que representa y hace ELMER, de esta manera logrará tener mayor visibilidad. La publicidad en las redes sociales está dirigida a lograr una gran cantidad de seguidores,

conocimiento de la marca, conocimiento de los productos que se venden y por consiguiente que consideren a ELMER una opción de compra segura. Es por ello por lo que como acción lanzaran la promoción de “descarga el App Elmer y tendrás el delivery gratis en tu primera compra”. Todo el contenido publicado será analizado y monitoreado a través de los KPI’S para evaluar la efectividad de las pautas generadas, como por ejemplo CPL (Costo por lead), CPC (Costo por clic), CPM (Costo por millar).

Facebook: Sigue siendo la red social con mayor participación en el mundo, además que el principal público objetivo se encuentra en esta plataforma. En este medio se realizará la publicidad pagada.

Instagram: Dado a que los recursos del market son los insumos, está red social será utilizada ya que la comida y productos son más visual, así como también llamativo para la vista de los usuarios.

Tabla N°14: *Cronograma de contenidos – Campaña Lanzamiento (Propio y pagado)*

DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
Video breve de la marca (descripción) . En Facebook e Instagram.	Foto de frutas y verduras en versión animada, trasladándose desde un mercado. En Facebook e Instagram.	Foto de frutas y verduras en versión animada, trasladándose desde un mercado. En Facebook e Instagram.	Gráfica en formato gran afiche informando el evento de lanzamiento. En Facebook e Instagram.	Foto: Gráfica promocionando la descarga de la APP “descarga el App Elmer y tendrás el delivery gratis en tu primera compra”. En todas las plataformas.

Fuente: Elaboración propia

8.5.2. ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO DE ELMER

8.5.2.1. MEDIOS PROPIOS – ORGÁNICO

- **Contenido en redes sociales**

Facebook: Utilizarán esta red social para generar contenido de valor representado en imágenes y videos no mayor a 2 minutos. Publicarán contenido como: tutoriales de recetas, diferencias entre productos muy similares, presentación de los Sellers para generar confianza, promociones vigentes (2 x 1, descuentos en el delivery, Elmer puntos), atributos de consumir frutas y verduras, post cumpleaños, post lúdicos, origen de los productos, entre otros.

Se realizarán streamings con revistas locales que pertenezcan al distrito de cobertura de ELMER, así como también streamings con los representantes de restaurantes emblemáticos y nuevos emprendimientos.

Instagram: Fotos de los productos que vende ELMER, sorteos por fechas especiales para clientes, testimonios de entregas satisfechas, así como también reels de recetas preparadas con dichos productos.

TikTok: Elmer utilizará para mostrar contenido sobre los productos, procesos de entrega, preparaciones de recetas, siendo compartidas en las plataformas de Instagram y Facebook.

YouTube: Será usado de forma más corporativa, es decir aquí se publicarán, por ejemplo: los protocolos de seguridad que se emplean, testimonios de clientes y el proceso que conlleva realizar toda la logística, siendo compartidos y enlazados a las otras redes sociales.

Así también ELMER generará contenido desde el blog, donde promueva los testimonios y se informen sobre las recomendaciones de los clientes.

8.5.2.2. MEDIOS PAGADOS

- Programa de acumulación de puntos para participar en sorteos de vales de consumo, para clientes que realizan compras como mínimo 3 veces al mes (S/ 150 soles por compra - min).
- Por compras superiores a S/ 300 soles, ganará ELMER CREDITOS de delivery a partir de su segunda compra.
- Se generarán códigos promocionales para envío gratuito a las personas que dejaron de comprar, con mensajes a través del mailing y alertas a través del APP (“Te extrañamos”, “Queremos que regreses”).
- Por su primera compra les otorgarán merchandising.

Elmer logrará fidelizar y mejorar su experiencia de compra a través de las evaluaciones que realice el cliente, así como también de las recomendaciones que les puedan dar. Cabe señalar que estas evaluaciones serán motivadas para que el cliente responda, a través de

descuentos en su siguiente compra y/ sorteos. Por lo aplicarán dos tipos de mediciones de satisfacción y serán las siguientes:

- **NPS (Net Promoter Score):**

La cual mide la lealtad de los clientes de ELMER. Para ello mediante el correo electrónico registrado se enviará una encuesta finalizando el pedido y entrega, con dos preguntas: ¿En una escala de 0 a 10, con cómo calificas el servicio de ELMER? y ¿Recomendarías a ELMER?, con los resultados se agruparán las respuestas en tres grupos de usuarios para el cálculo en porcentajes, el número de clientes promotores (los que te han valorado entre 9 y 10), pasivos (entre 7 y 8) y detractores (de 0 a 6). El NPS se obtendrá restando el porcentaje de 92 promotores menos el porcentaje de detractores. El porcentaje tiene que ser mayor a 50% para ser considerado aceptable. Lo realizarán de manera mensual, elegidos de manera aleatoria sin ser repetitivos.

- **Valoración por estrellas**

Es importante resaltar que mediante la APP finalizando el servicio se mostrará al cliente una sola pregunta de valoración mediante estrellas, en una escala de 5 puntos. Este tipo de encuesta es más interactiva, visual y fácil de analizar, la cual muestra en un dashboard los resultados de las valoraciones. La pregunta será: ¿Cómo calificas el servicio de ELMER?

8.5.3. OUTBOUND MARKETING

Mediante los medios digitales de ELMER, buscarán seguir generando ese interés por la compra de productos frescos, donde se pueda recolectar datos de las personas que realizan interacción con la publicidad lanzada.

La publicidad pagada podrá ser medida mediante los siguientes KPI'S: Tasa de rebote, número de seguidores, el alcance que tienen los post e interacciones (comentarios, me gustas, menciones y compartidos).

8.5.4. INBOUND MARKETING

Dentro de los medios digitales, ELMER generará contenido relevante y de gran interés para los clientes y nuevos clientes, logrando así que no solo se enfoque en promociones sino también vean a ELMER como una marca generadora de contenidos de valor, mediante las actividades que se mostrarán por las redes. Esto será soportado mediante un desarrollador software (Hubspot).

El inbound se desarrollará mediante 3 momentos, así mismo la comunicación será aplicada para cada una, desarrollándose a continuación:

1. Descarga la APP y no realiza la compra – ATRAER

Realizarán campañas de atracción mediante el canal online a través de pauta publicitaria, ejemplo: Regalo de merchandising por la primera compra, la información de

ELMER como Market online, explicación del funcionamiento del APP, mediante una gestión de influencers. Para la generación de una base de datos se realizarán sorteos cada periodo de tiempo. Así también comunicarán en las redes sociales y web, que por la descarga del APP les generarán un código de descuento por realizar la primera compra.

2. Selecciona productos para el carrito y no culmina con la compra – INTERACTUAR

En este escenario el cliente puede decidir no realizar la compra ya sea porque le parece caro el precio del delivery o son pocos productos los que desea comprar como para pagar el servicio de entrega hasta su domicilio (no tan cercano). Es por ello por lo que ELMER accionará de la siguiente manera: delivery gratuito por compras mayores a 150 soles y tarifa plana para aquellas compras que no superan ese monto. Esto lo realizarán mediante mailing, con mensajes como “Tus productos esperan por ti”.

3. Realiza una primera compra y no vuelve al APP – FIDELIZAR

Este caso puede ser probable que suceda por alguna mala experiencia o alguna acción que no le gustó durante todo el proceso de la operación. Es por ello que ELMER realizará en la etapa introductoria del negocio valoraciones de satisfacción. ELMER busca conocer de cerca a sus clientes para fidelizarlos, accionando de la siguiente manera: Contenido en redes mostrando las entregas satisfechas, presentaciones de los productos, presentación de los packaging, procesos de adquisición de los productos, así como todo el proceso de

entrega, historias de los Sellers, gestión de influencers, sorteos cada periodo de tiempo mediante alianzas con otras marcas, descuentos personalizados por el cumpleaños del usuario, promociones y ofertas personalizadas a esos usuarios que no volvieron a realizar una compra, con mensajes de alerta “Te extrañamos, vuelve pronto - Te otorgamos un descuento del 20% en tu segunda compra” y “Te extrañamos, vuelve pronto - Te otorgamos delivery gratis por cualquier monto” - “Obtén 100 ELMER puntos, realizando tu compra” para que sean canjeados por vales de consumo de ELMER, esto será comunicado través de la app y por mailing. Estos mensajes serán enviados cada 10 días de su última compra realizada.

Tabla N°15: *Cronograma de contenidos – Posicionamiento (Propio y pagado)*

DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	DÍA 10
Transmisión del evento de inauguración, en los canales digitales.	Video breve para la descarga y funcionamiento de la app. En todas las plataformas.	Realización de un sorteo, con alianzas con otras marcas. En Facebook e Instagram.	Presentación del packaging. En Facebook e Instagram.	Historia y Equipo de ELMER. En todas las plataformas.
DÍA 11	DÍA 12	DÍA 13	DÍA 14	DÍA 15
Fotos de entregas satisfechas. En Facebook e Instagram.	Tutorial de cómo realizar un arroz con pollo con papa a la huancáña, utilizando productos de ELMER. En todas las plataformas.	Foto informando las promociones vigentes. En Facebook e Instagram.	Streaming con el representante de un restaurante emblemático. En Instagram.	Video breve con el influencer Luciano Mazzetti, hablando de ELMER. En todas las plataformas.

Fuente: Elaboración propia

Figura N°58: Red social Facebook de ELMER



Fuente: Elaboración propia

8.6. ESTRATEGIA DE BRANDING

El propósito es posicionar ELMER en la mente del usuario como primera alternativa de compra intermediaria con un servicio eficiente de entregas y precio justo. El nombre de la marca ELMER se escogió ya que coloquialmente hace referencia al punto de compra “EL MERCADO”, consideramos que es un nombre ideal ya que identifica el servicio que ofrecemos e inclusive puede ser humanizada. Adicional a ellos, se usa un slogan “**Confiablemente fresco**” que engloba el concepto de confianza (en la compra, en el pago, en la entrega, en el servicio) y remarca la palabra frescura evocando a los productos frescos que son entregados. Para construir el branding de una marca se necesita una identidad visual que se alinee al propósito de esta.

8.6.1. STORYTELLING

Se enfocará en la historia de los caseros, su lucha, su dedicación, evocando su esfuerzo por proveer productos frescos todos los días. Se contará el recorrido de las frutas y verduras, y lo que pasa para que llegue a manos de los caseros y luego a manos del cliente. Así aportaremos además un valor social a la marca. Como parte fundamental también se recurrirá al uso de empaques ecológicos. El registro se hará de manera fotográfica y audiovisual.

8.6.2. LOGO

Figura N°59: Usos del logo



Fuente: Elaboración propia

Se eligió este logo ya que refleja la propuesta de valor de ELMER y contribuye a la identidad de la marca. Además, te refiere al rubro y se logra posicionar en la mente del usuario destacando de la competencia.

8.6.3. PRESENTACIÓN DE LA MARCA

Los materiales que usará ELMER a modo de presentación y reconocimiento serán los siguientes:

- Bolsas de empaque
- Merchandising: lapicero, gorro, polos
- Branding en puesto de casero: se realizará el brandeado correspondiente en el puesto de casero para que sea reconocido e identificado como Seller de ELMER.
- Materiales gráficos: banners
- Material digital: diseño de app, web, Facebook, Instagram, Facebook, TikTok
- Brandeo de auto y/o motorizados.

Figura N°60: *Polos para el shopper*



Fuente: Elaboración propia

Figura N°61: *Polos para el Seller*



Fuente: Elaboración propia

Figura N°62: *Branding del auto*

Fuente: Elaboración propia

Figura N°63: *Branding del puesto*

Fuente: Elaboración propia

8.7. CUSTOMER CENTRIC

Elmer contará con un enfoque centrado en el cliente o customer Centric, dedicándose siempre a satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole experiencias memorables con la finalidad de crear vínculos a largo plazo con ellos a través de los diferentes canales.

Como se puede apreciar en el desarrollo del plan estratégico la filosofía de la cliente basada en la visión, misión y valores de la empresa Elmer desarrollará cada estrategia para el cumplimiento de los objetivos. El cliente podrá comprar desde donde se encuentre, en cualquier momento, serán los que tengas toda la accesibilidad y permisión para elaborar su lista de compras de acuerdo a sus necesidades y preferencias realizándose el servicio de entrega rápidamente para llegar a tiempo cuando ellos lo requieran. Cabe resaltar que todo el personal que colabore con ELMER, ya sean trabajadores directos, tercerizados o proveedores se esforzarán por ofrecer una excelente experiencia de compra a los clientes desde el momento cero, para ello es necesario que todos estén alineados con los objetivos y valores de ELMER por lo que serán seleccionados y capacitados de acuerdo a la filosofía de Customer Centric. La promesa de Elmer es facilitar la experiencia de compra a los clientes sin tener que desplazarse, obteniendo productos frescos a mejor precio.

8.8. PLANIFICACIÓN DE VENTAS

Elmer, como se detalla en el punto 7.5 es la primera alternativa de intermediación para el canal tradicional en un mercado de S/ 56 millones de soles anuales, en crecimiento y con bajas

barreras de entrada. Bajo estas premisas la planificación de ventas está basada en las tendencias y estrategias explicadas en los capítulos anteriores. La planificación se sustenta en la cantidad de descargas del aplicativo, el uso efectivo del mismo, el ticket promedio de pedido y la frecuencia de compra de los usuarios. Adicionalmente, se estima una demanda lineal con ligeros picos en los meses de mayo, julio (7% en cada uno por festividades del Día de la Madre y Fiestas Patrias respectivamente) y diciembre (14% por Navidad), adicionalmente se espera un crecimiento anual promedio de 5% acorde con el crecimiento anual promedio del Perú en los últimos 5 años. Se considera esta proyección moderada dado que el sector alimentación donde se encuentra Elmer se ha incrementado en una escala mayor al promedio.

Tabla N°16: *Plan de Ventas Anual – 5 años*

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Clientes Promedio Mensuales	94	99	103	109	114
Cantidad de Pedidos Mensuales	188	197	207	217	228
Facturación Promedio de Pedido	200	200	200	200	200
Ingreso promedio Mensual	37,533	39,410	41,381	43,450	45,622
Ingreso Anual	450,400	472,920	496,566	521,394	547,464

Fuente: Elaboración Propia

Con esta proyección de ventas se puede indicar la participación de mercado que tendría Elmer tanto en el canal tradicional donde es intermediario como en el mercado total. Esta proyección se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°17: *Proyección Participación de Mercado*

Participación de Mercado por Año	2022	2023	2024	2025	2026
Canal Tradicional	1.07%	1.13%	1.18%	1.24%	1.30%
Mercado total	0.80%	0.84%	0.89%	0.93%	0.98%

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se ve que Elmer representará el 1.3% del canal tradicional y el 0,98% del mercado total al terminar su quinto año de operación.

8.9. ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING

El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Los buenos profesionales del marketing son conscientes de que las actividades de marketing dentro de una empresa son tan importantes, o incluso más, que las actividades que se realizan fuera de la compañía. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para suministrarlos. (Philip & Kevin Lane, 2006).

La estrategia del endomarketing buscará mirar hacia adentro de la empresa, promoviendo que los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos, para que todos los esfuerzos que se realicen estén alineados al objetivo que busca lograr ELMER. A medida que se vaya logrando, se verá reflejado un mayor compromiso y lealtad, transmitiendo un trato de calidad a los clientes.

Para ello, los colaboradores de ELMER deben verse identificados con los valores de la organización. Siendo como prioridad mantener al cliente interno fidelizado, convirtiéndolos en verdaderos embajadores de marca. La comunicación interna será la base fundamental para poder mejorar el clima laboral y reforzar los lazos de confianza, así como también emocional.

Elmer, implementará las siguientes estrategias de endomarketing para mejorar el desempeño de los clientes internos, y cumplir con la calidad en el servicio que se ofrece.

– **MOTIVACIÓN**

- Reuniones semanales con el equipo de trabajo.
- Reuniones para cumpleaños de cada colaborador.
- Incentivos mensuales.
- Ambientes óptimos para que los colaboradores tengan un espacio para sí mismo.
- Vales de consumo en distintas tiendas de conveniencia.
- Premiación al mejor colaborador mensualmente.
- Generaremos un compromiso y reconocimiento de la marca, a través de descuentos exclusivos para los colaboradores.

– **COMUNICACIÓN**

- A través de la cuenta creada mediante una intranet se tendrá habilitado un buzón de sugerencias.
- Se fijarán reuniones semanales, quincenales y mensuales, según lo que requiera cada área.
- Se creará un grupo de WhatsApp para anuncios y comunicados importantes, para todo el personal de la empresa.
- Capacitación de colaboradores y afiliados
- El personal propio recibirá capacitaciones mensuales mediante talleres gratuitos para incentivar su formación profesional.

- Los sellers y shopper tendrán capacitaciones programadas sobre atención al cliente, de esta manera generaremos mejores resultados.

– **SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE TRABAJO**

- Se mantendrá un clima laboral cordial y ameno, con disciplina y buen trato. Se practicará la escucha activa y sugerencias del personal, así como también de los socios estratégicos.

– **INTEGRACIÓN**

- Se llevará a cabo por el aniversario de ELMER, una reunión de integración, para compartir con los colaboradores, familiares, shopper y Sellers, mediante una actividad de recreación.
- Se organizarán actividades deportivas por el día del padre, día de la madre, día del trabajador y fiestas de fin de año.
- En cuanto a los socios estratégicos, se realizará un seguimiento según las capacitaciones otorgadas en atención al cliente y habilidades blandas, de esta manera se sentirán motivados y preparados ante cualquier situación, siendo recocidos de acuerdo al cumplimiento de criterios establecidos que generen una buena experiencia al cliente.

8.10. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Aplicar la RSC aumentará el nivel de competitividad, a través de la disminución de los costos y generación de valor para la mejora de los productos y servicios.

ELMER busca ser una empresa amigable con el medio ambiente y responsable con la sociedad. Actualmente la sociedad tiene una tendencia muy enfocada en consumir productos de marcas responsables socialmente.

Para ello ELMER, trabajará en campañas de responsabilidad social en relación directa al rubro en la que opera. Se compromete de manera activa y voluntaria en el mejoramiento social, ambiental y económico.

– SOCIEDAD:

- Apoyo a comunidades en extrema pobreza, fomentando la compra de ciertos productos.
- Apoyo en época navideña a lugares de extrema pobreza.
- Ayuda a comunidades y albergues.
- Promover actividades culturales.

– MEDIO AMBIENTE:

- Utilización de empaques ecológicos y biodegradables.
- Campañas de plantación de árboles.

- Apoyo a grupos de albergues de mascotas abandonadas.
- Campaña de reciclado.

– **GRUPOS DE INTERÉS:**

- Tratos éticos con nuestro personal y socios estratégicos.
- Contribuiremos con el respeto a nuestro personal por raza, sexo o condición social.
- Satisfacción laboral.
- Nuestros clientes estarán constantemente informados sobre nuestras buenas prácticas con el MA.
- Propiciar el voluntariado por parte del personal y socios estratégicos.
- No se realizará exclusiones por condición social y/o sexo para la realización de labores dentro de la organización.

IX. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

Aquí se presentará y proyectará los aspectos técnicos, organizativos y la gestión del capital humano, de tal manera que estos aporten el valor necesario a la organización y cumplir con los objetivos planteados por ELMER.

Con el plan de operaciones se podrá determinar los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y materiales) para cumplir con la operatividad del negocio.

9.1.1. TECNOLOGÍA REQUERIDA

En lo que respecta al tipo de tecnología de la información, ELMER necesitará contar con servicios para el desarrollo del aplicativo móvil, el dominio, hosting de la web y su mantenimiento, correo electrónico y redes sociales, así como también el WhatsApp Business.

Se tendrán a los siguientes proveedores:

Tabla N°18: *Tecnología requerida de ELMER*

TIPO	ACTIVIDAD	PROVEEDOR
Tienda de descarga de la App	Mostrar el aplicativo en la tienda de descarga gratuita, dando garantía de que la información mostrada sea real y legítima de la marca.	App Store - Google Play
Hosting	Hosting rápido, confiable, soporte técnico de la web, Backup semanal, cuentas de correo y subdominios.	Hosting Perú SAC
Pasarela de Pago	Sistema de seguridad antifraude con inteligencia artificial, permite recibir pagos de forma online (Visa, MasterCard crédito y débito)	Payu
Web	Elaboración de página web, brindará soporte para información, venta y post venta.	Staff Digital
Social Media	Diseño de redes sociales, LinkedIn, Facebook, Instagram y YouTube, donde se publicitarán los servicios para lograr posicionamiento de marca y reconocimiento.	Staff Digital
APP	Para la creación del aplicativo móvil ELMER se necesitará el interfaz de navegación, dominio, hosting, plaza de pagos, algoritmos en la plataforma.	DSB Mobile
GPS	Instalado en el aplicativo y web. Esto es necesario para ubicar al shopper y el tiempo de demora para la realización de la compra. Se puede ver la ruta que va tomando y la estimación de tiempo de llegada.	DSB Mobile
Software de Seguridad Inalámbrica	Se requiere de este servicio de seguridad en el hosting, para la protección de datos de cuentas bancarias registradas en la app o en la nube con el fin de resguardar la información de los usuarios.	Xentic Sac

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. KNOW HOW

Elmer es un modelo de negocio soportado en un aplicativo móvil, de intermediación entre el casero de un mercado de abastos y el cliente final. Es decir, ELMER es el nexo que hará posible que el cliente pueda comprar a través de esta APP productos de la canasta básica en un mercado de abastos, sin tener que ir a dicho lugar y estos sean entregados en la comodidad de su hogar o donde se encuentren.

Es por ello que cuentan con una alianza estratégica con los sellers de los mercados de abastos dentro del área geográfica donde estará presente ELMER. Dichos caseros estarán afiliados al modelo de negocio, pasando por filtros de selección riguroso, los cuales le permitirá tener un mejor control del servicio o productos que ofrecen.

Por otro lado, las entregas serán soportadas por una empresa logística “DonD”, previamente capacitados para poder realizar las funciones de entrega, servicio al cliente y manipulación de productos.

Ambos grupos pasarán por evaluaciones de satisfacción, siendo medidos a través de los mismos clientes.

La parte comercial será soportada a través de la APP, página web y canales de atención telefónica y WhatsApp, así como también el servicio post venta y atención al cliente.

El equipo de trabajo de ELMER cuenta con una serie de capacidades y habilidades que han adquirido y desarrollado en el tiempo a lo largo de su formación profesional, así como también en su experiencia laboral.

De esta manera nombramos a Carlos Echevarría, encargado de monitorear y dirigir el área de operaciones, en la cual se enfocará que el proceso se realice de manera adecuada. A Julissa Victoria, quien será la persona encargada de brindar soporte al área de Administración. Patricia Salvatierra, cumpliendo con las características que impulsaran el área de Marketing y atención al cliente de ELMER.

Se designó al Sr. Percy Cornejo, con la experiencia que lo caracteriza en diferentes empresas por más de 25 años de trayectoria, tendrá a su cargo la Administración General de la empresa.

Luego de realizado la investigación de mercado retail, mediante investigación cualitativa y cuantitativa, se llegó a un mejor entendimiento, comprensión de las necesidades insatisfechas del mercado. Siendo como consecuencia un gran valor para la creación del modelo de negocio ELMER.

9.1.3. ASPECTOS LOGÍSTICOS

Para ELMER la logística está compuesta por eslabones importantes que permitirán llevar a cabo el modelo de negocio de intermediación y cumplir con el objetivo que es satisfacer esa necesidad de los clientes, aliviando los dolores detectados.

ELMER, contará con socios estratégicos quienes serán los sellers de los mercados de abastos, los cuales con sus productos a través de la aplicación se podrá abastecer a los clientes, brindándoles una experiencia de calidad, los shopper quienes realizan el traslado y recojo de productos. El proceso se lleva a cabo desde la recepción del pedido a través del aplicativo, de manera inmediata, siendo alertado al shopper del mercado más cercano, procediendo a realizar las compras y finalmente llevado al domicilio del cliente.

Figura N°64: Cadena de abastecimiento de ELMER



Fuente: Elaboración propia

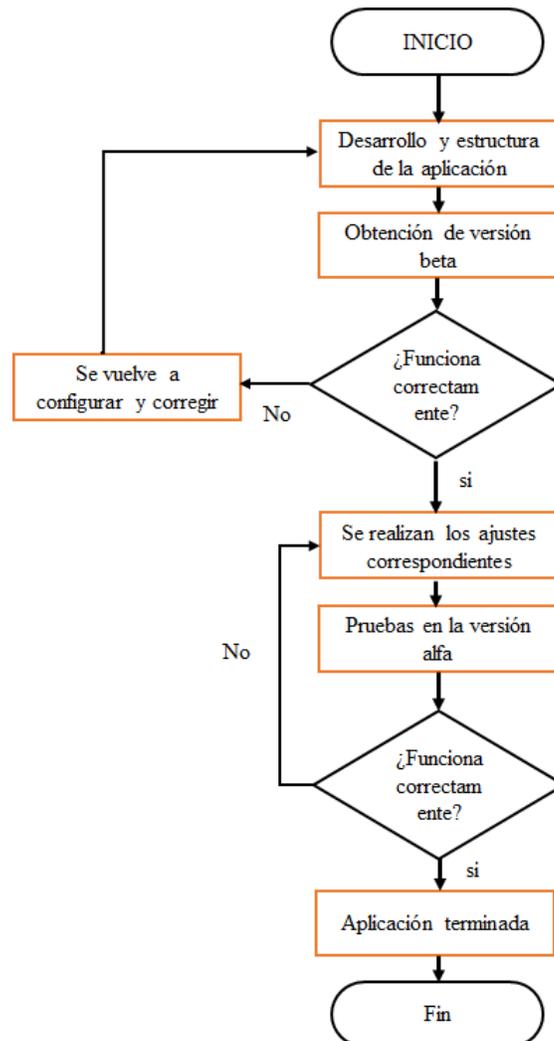
En lo que respecta a los aspectos logísticos con mayor importancia para desarrollar el modelo de negocio que ELMER implementará son los siguientes: 1) Elaboración del aplicativo, 2) Captación de los socios estratégicos y 3) Funcionamiento de la app y 4) Recursos necesarios.

9.1.4. ELABORACIÓN DEL APLICATIVO MÓVIL

El proceso de la elaboración del aplicativo móvil ELMER será un factor muy importante y crucial, ya que será una herramienta de conexión entre el cliente, la empresa y los socios estratégicos.

Se detallan cada actividad que se realizará para la creación y diseño del aplicativo móvil.

Figura N°65: Diagrama de flujo para la elaboración del aplicativo



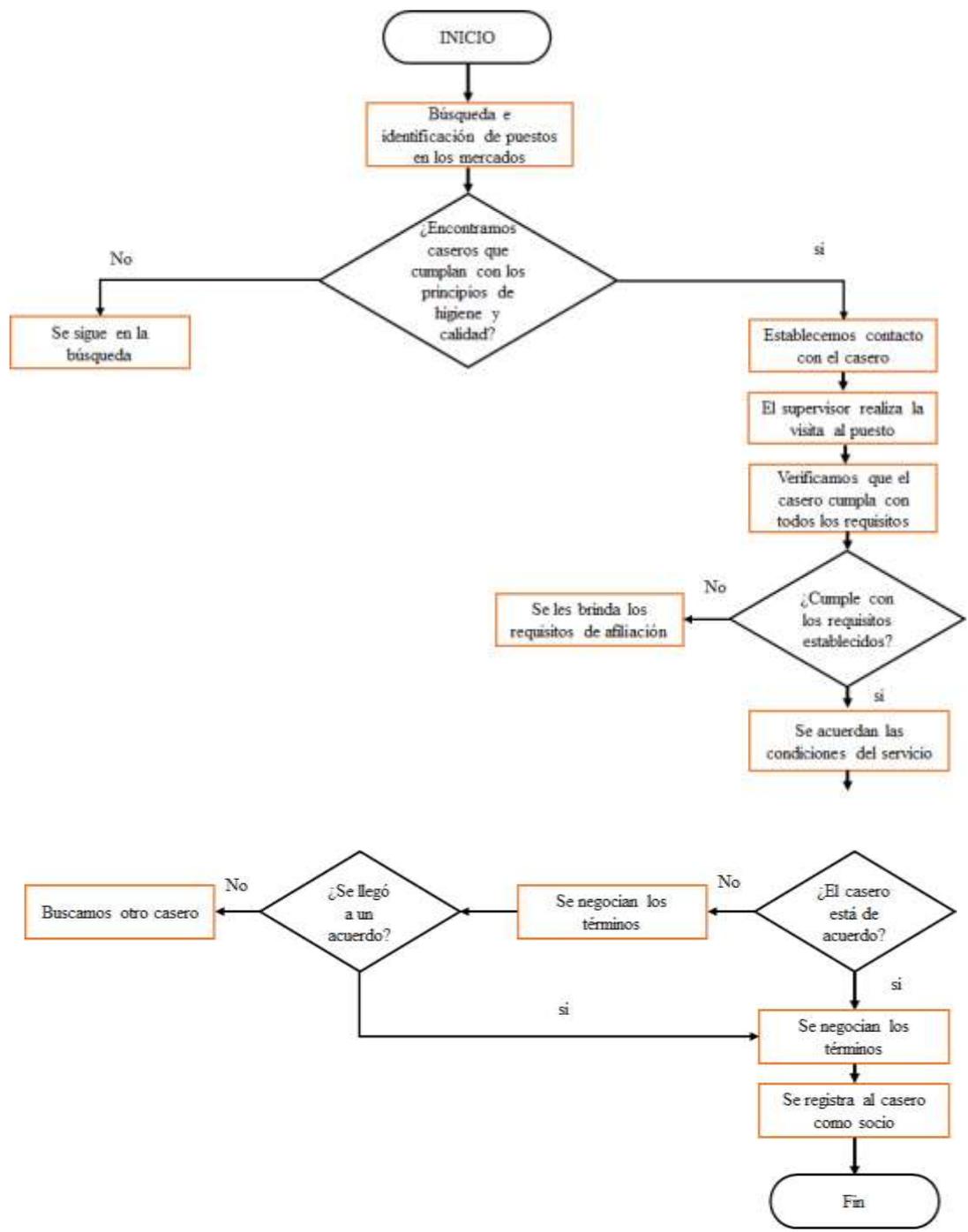
Fuente: Elaboración propia

9.1.5. CAPTACIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

En este tipo de actividad será de manera repetitiva y constante para ELMER, ya que el modelo de negocio funcionará e iniciará operaciones en conjunto con alianzas estratégicas con los sellers (caseros de mercados de abastos), para ello se deberá realizar una serie de procesos y empezar con la captación. Al equipo seleccionado de sellers, les harán supervisiones inopinadas, así como también los shoppers serán evaluados constantemente, en los anexos se detalla los puntos y criterios a evaluar.

A continuación, se observa cuales serán dichos procesos:

Figura N°66: Diagrama de flujo para la captación de socios estratégicos.



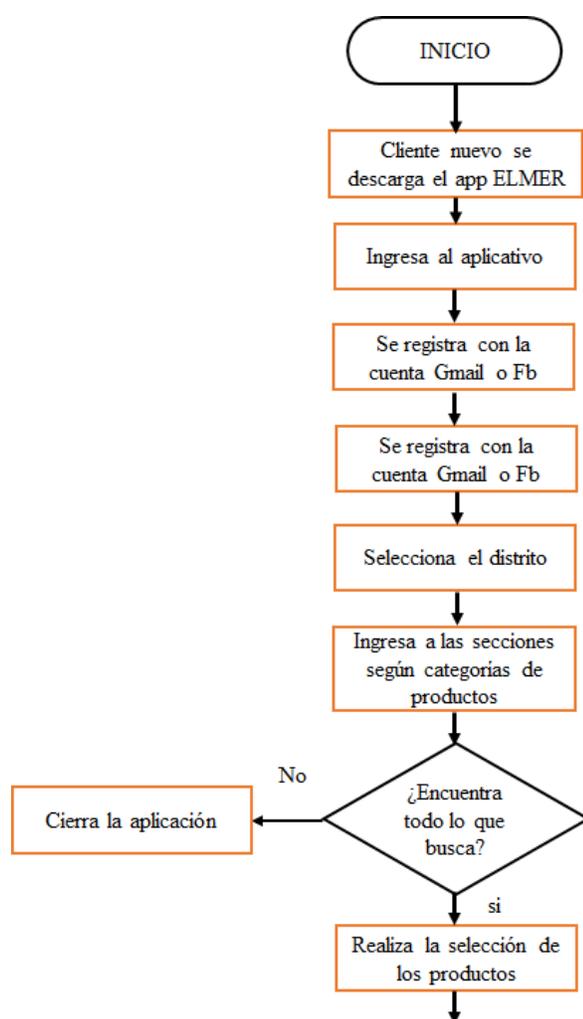
Fuente: Elaboración propia

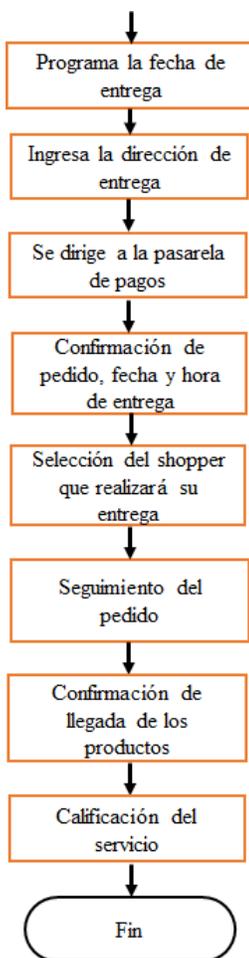
9.1.6. FUNCIONAMIENTO DEL APLICATIVO

Mediante el diagrama de flujo se detallarán específicamente cada actividad que realizará ELMER, de esta manera los clientes podrán adquirir los productos que necesitan y solicitar el servicio de entrega a domicilio.

Se muestra a continuación cada actividad a realizar:

Figura N°67: Diagrama de flujo del funcionamiento del aplicativo





Fuente: Elaboración propia

9.1.7. RECURSOS NECESARIOS

En este apartado se mencionarán todos aquellos recursos tangibles e intangibles que serán necesarios para que el modelo de negocio de ELMER funcione de manera correcta, así mismo la cantidad de todos estos recursos están en base a un año de gestión, tales como se mencionan a continuación:

Tabla N°19: *Recursos necesarios para ELMER*

Equipamiento de Instalaciones	
Unidad de Medida	Equipo
Unidad	Computadora
Unidad	Laptop
Unidad	Teléfono Móvil
Unidad	Hojas bond A4
Unidad	Perforador
Unidad	Folder
Unidad	Engrapador
Unidad	Tijera
Unidad	Lapicero
Paquete	File
Unidad	Plumón acrílico
Unidad	Corrector
paquete	Notas adhesivas

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°20: *Servicios de ELMER*

Servicios	
Unidad de Medida	Equipo
Servicio	Línea Móvil
Servicio	Servicio contable
Servicio	Agencia de Soporte técnico
Servicio	Empresa logística
Servicio	Agencia de diseño gráfico
Servicio	Web Site
Servicio	Pasarela de Pagos
Servicio	GPS
Servicio	Software de seguridad de datos

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°21: *Requerimientos de Marketing de ELMER*

Servicios	
Unidad de Medida	Equipo
Servicio	Facebook Ads
Servicio	Instagram Ads
Servicio	Google Ads
Millar	Volantes - Revistas
Alquiler	Vallas Publicitarias
Servicio	Software de Marketing
Servicio	Branding para sellers
Servicio	Branding para Shoppers
Servicio	Bolsas – hangtag
Servicio	Influencers
Alquiler	Módulos de activación

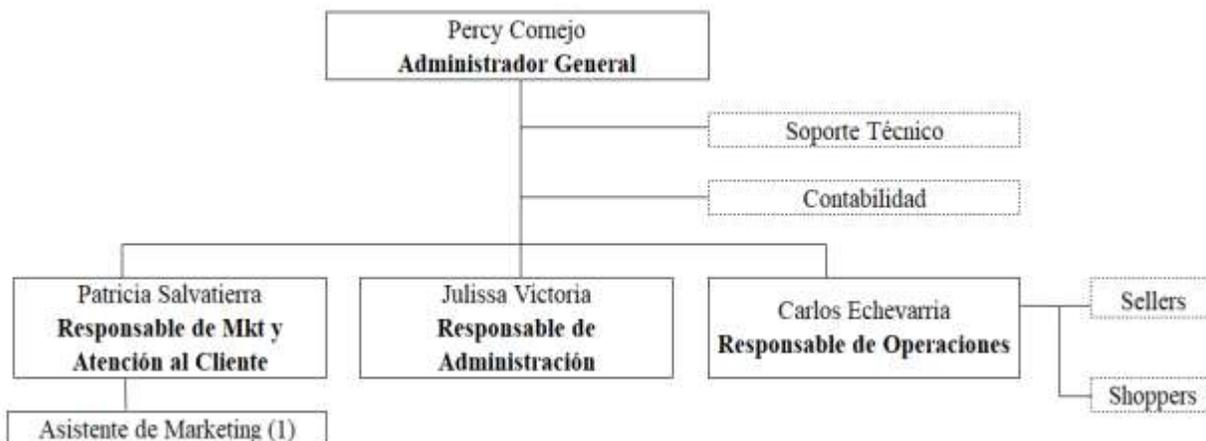
Fuente: Elaboración propia

9.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa ELMER SAC, será registrado como una MYPE (Micro y pequeña empresa). La cual estará formado por el directorio que incluye a los 04 alumnos de la maestría que elaboran la tesis.

Se realiza este organigrama con la finalidad de visualizar la estructura interna de la empresa ELMER SAC, la cual está diseñada de manera vertical, en orden jerárquico, detallado a continuación:

Figura N°68: Estructura organizacional de ELMER SAC



Fuente: Elaboración propia

9.1.9. ROLES Y FUNCIONES

Según el organigrama mostrado se describen y detallan todas las funciones de cada área funcional de la empresa:

- Administrador General

Finalidad:

- Persona encargada del directorio, administra de manera adecuada los recursos asignados.

Perfil:

- Licenciado en Administración de empresas, Marketing, contabilidad o carreras afines.

- Experiencia mínima de 5 años en el puesto, en el rubro de servicios en aplicativos móviles, de preferencia en retail.
- Persona con empatía, escucha activa, saber comunicar, conocimiento de los canales digitales, mercado consumo masivo, negociación con proveedores.

Funciones:

- Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas por la empresa.
 - Cumplir con las políticas del directorio, realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos de la empresa.
 - Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo en conjunto con los objetivos anuales, verificar las proyecciones anuales.
 - Verificar los estados financieros.
- Responsable de Administración

Finalidad:

- Persona encargada del directorio, administra de manera adecuada los recursos asignados.

Perfil:

- Licenciado en Administración de empresas, Finanzas, contabilidad o carreras afines.
- Experiencia mínima de 5 años en el puesto, en el rubro de en retail y/o actividades logísticas.
- Cursos de informática nivel avanzando.

- Manejo de Inglés nivel intermedio.

Funciones:

- Elaboración de presupuestos, conocimientos y apoyo con la parte contable. Supervisa, ejecuta y evalúa el presupuesto anual.
 - Desarrollar, implementar, monitorear, revisar planes, y procesos cumpliendo con los objetivos, criterios, políticas, procesos, presupuestos, fechas de entrega y documentación necesaria.
 - Control de planilla y administración de personal.
 - Encargada de realizar, todos los procesos de RRHH que se necesiten para completar la gestión de del reclutamiento y selección de los próximos talentos con el apoyo de cada área involucrada para obtener los perfiles necesarios que nos ayuden a cumplir los objetivos organizacionales.
 - Entrenar, orientar, supervisar y sancionar a miembros del personal para asegurar la eficiencia de la operación de la empresa.
 - Supervisar y monitorear las tareas administrativas de áreas como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, supervisar la contabilidad.
- Responsable de MKT y Comercial

Finalidad:

- Responsable del cumplimiento de los objetivos cuantitativos de la empresa. Encargada del área de ventas y Marketing.

Perfil:

- Licenciado en Administración de empresas, Marketing o carreras afines, especializado en la gestión comercial.
- Experiencia mínima de 4 años en el puesto, en el rubro de en retail y/o actividades logísticas.
- Cursos de informática nivel avanzando.
- Manejo de Ingles nivel intermedio.

Funciones:

- Preparar planes y presupuestos de ventas formular metas y objetivos de ventas y proponérselo al Administrador General.
- Realizar el seguimiento en los procesos realizados por los clientes y afiliados.
- Supervisar y controlar el área comercial.
- Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda futura y pronóstico de ventas.
- Elaborar indicadores de venta, hacer cuadros comparativos y estadísticos.
- Prepara informes de ventas, competencia y clientela periódicamente con la información de la fuerza de ventas.
- Establece mecanismos de control en el entorno para detectar amenazas y oportunidades.
- Responsable de los canales de venta, así como los de difusión.
- Servicio post venta.
- Delegar responsabilidades al asistente de marketing.

- Manejo de presupuesto para publicidad y branding.

- Responsable de Operaciones

Finalidad:

- Responsable de la planificación y coordinación de todo el proceso operativo, para garantizar la calidad, bajos costos, eficiencia y eficacia de las entregas y por consiguiente la satisfacción del cliente.

Perfil:

- Licenciado en Administración de empresas, Marketing, contabilidad o carreras afines, especializado en el área logística.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto, en el rubro de servicios en aplicativos móviles, de preferencia en retail.
- Cursos de informática nivel avanzando.

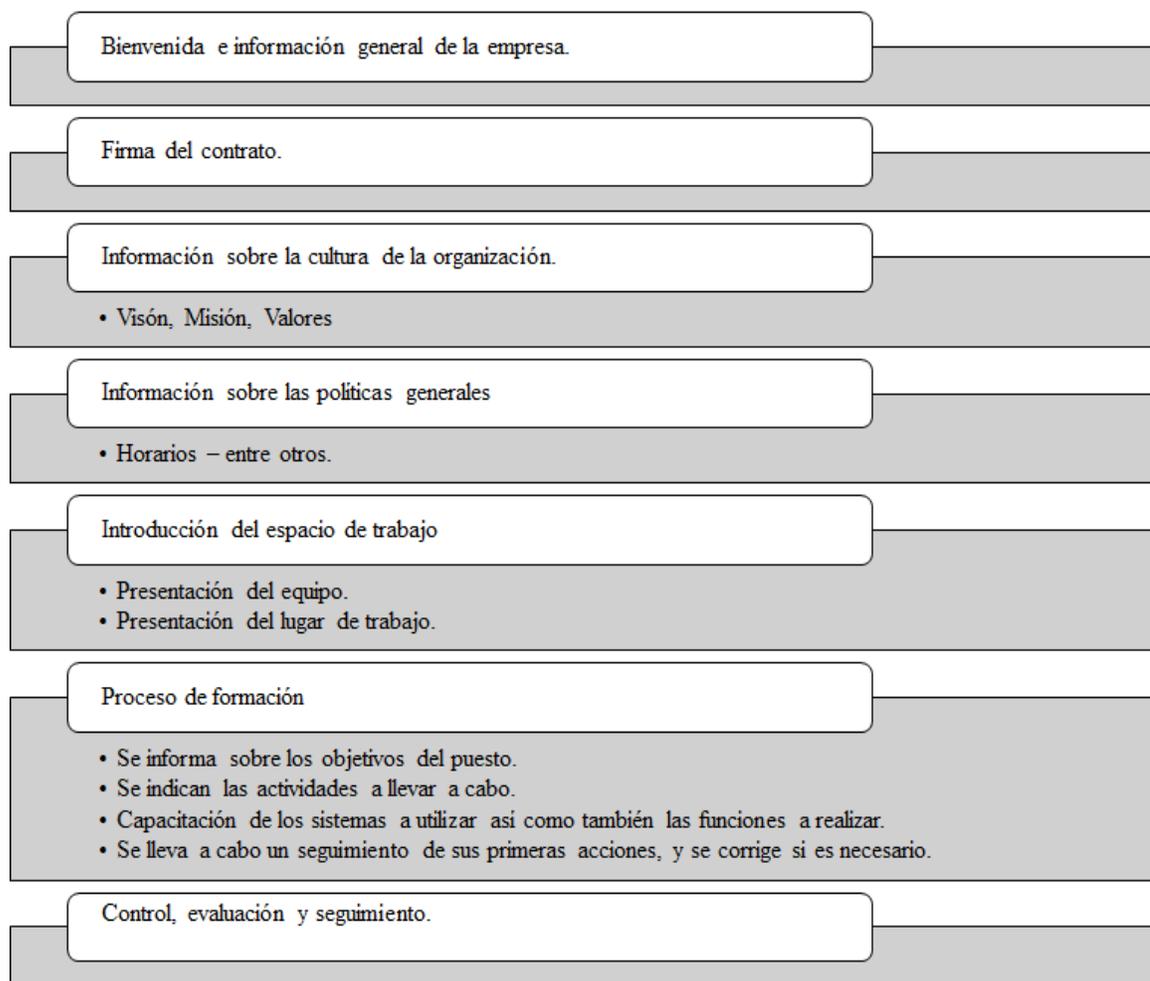
Funciones:

- Coordinar y controlar el proceso logístico.
- Monitoreo y supervisión de sellers y shoppers.
- Creación del plan de capacitaciones para sellers y shoppers.
- Preparación de informes para las demás áreas, propuestas de estrategias para el proceso operativo a fin de garantizar la satisfacción.
- Trabaja con el personal de soporte del app y Web.

9.1.9.1. INDUCCIÓN AL PERSONAL:

El personal contratado pasará por una inducción, donde será acompañado y guiado por el personal de RRHH. En breve se muestra el paso a paso desde que el colaborador ingresa a la empresa.

Figura N°69: *Proceso de Inducción del personal*



Fuente: Elaboración propia

X. INDICADORES DE GESTIÓN

10.1. MÉTRICAS DE MARKETING

Se han seleccionado los parámetros que contribuyen directamente con el negocio, estos se traducen en un dashboard que permite visibilizar medir el desarrollo de cada área y su injerencia en los resultados generales del mismo.

Tabla N°22: *Métricas de ELMER*

Objetivos	Métrica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
Volumen de Ventas	Nivel de Facturación	S/ 450,400.00	S/ 496,566.00	S/ 547,464.00
Pedido Promedio	Monto de Pedido	S/ 200.00	S/ 220.00	S/ 230.00
Pedidos exitosos	% de pedidos terminados	70%	80%	90%
Nivel de Satisfacción	Puntaje Promedio (del 1 al 5)	4.5	4.65	4.9
Frecuencia de Compra	Cantidad de Pedidos Promedio	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

10.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Bajo los parámetros explicados anteriormente en el punto 9.14 del presente documento, el flujo proyectado mensual para el primer año sería el siguiente:

Tabla N°23: *Flujo de caja proyectado mensual – Año 2022*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2022
Ingresos	36,678	36,678	36,678	36,678	39,245	36,678	39,245	36,678	36,678	36,678	36,678	41,812	450,404
Costos Variables													
Costos de Productos Vendidos	18,339	18,339	18,339	18,339	19,623	18,339	19,623	18,339	18,339	18,339	18,339	20,906	225,202
Costo Variable de Traslado	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	752	9,024
Costos Fijos													
FI traslados	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2,256
Alquiler Coworking	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Planilla (incluye BBSS)	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	10,046	120,550
Gastos Administración													
SopORTE Técnico	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Contabilidad	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
EBITDA	5,953	5,953	5,953	5,953	7,237	5,953	7,237	5,953	5,953	5,953	5,953	8,520	76,572
Margen EBITDA	16.23%	16.23%	16.23%	16.23%	18.44%	16.23%	18.44%	16.23%	16.23%	16.23%	16.23%	20.38%	17.00%
Depreciación	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Resultado Operacional	5,903	5,903	5,903	5,903	7,187	5,903	7,187	5,903	5,903	5,903	5,903	8,470	75,972
Margen Operacional	16.09%	16.09%	16.09%	16.09%	18.31%	16.09%	18.31%	16.09%	16.09%	16.09%	16.09%	20.26%	16.87%
Resultados Financieros													
Otros Ingresos / Egresos	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-1115	-
Diferencia por Tipo de Cambio													13,376
Utilidades antes de Impuestos	4,788	4,788	4,788	4,788	6,072	4,788	6,072	4,788	4,788	4,788	4,788	7,355	62,596
Margen antes de Impuestos	13.06%	13.06%	13.06%	13.06%	15.47%	13.06%	15.47%	13.06%	13.06%	13.06%	13.06%	17.59%	13.90%
Impuesto a la Renta	72	72	72	72	91	72	91	72	72	72	72	110	939
Impuesto Diferido													
Utilidad después de Impuestos	4,717	4,717	4,717	4,717	5,981	4,717	5,981	4,717	4,717	4,717	4,717	7,245	61,657
Margen Neto	12.86%	12.86%	12.86%	12.86%	15.24%	12.86%	15.24%	12.86%	12.86%	12.86%	12.86%	17.33%	13.69%

Fuente: Elaboración propia

La tabla considera los pedidos proyectados según estimación en una proyección lineal salvo un incremental de 7% para los meses de mayo y Julio y 14% en el mes de diciembre según entrevistas a profundidad a los sellers que se adjuntan en anexos.

Los costos de productos vendidos se estiman por el precio indicado por los sellers y los de distribución según lo propuesto por el proveedor logístico DON D. De la misma forma, según el organigrama, desarrollan el cuadro de sueldos por puestos. Considerando a ELMER dentro de los regímenes laborales para las MYPES, tercerizarán el servicio de soporte técnico y la contabilidad tal como lo hace con los servicios logísticos.

Tabla N°24: *Tabla de sueldos del personal*

Personal (soles)	2021					
	Q	Básico	Essalud 9%	Gratificación*	Vacaciones**	CTS Mensual
Administrador General	1	2500.00	225.00	208.33	104.17	121.53
Responsable de MKT y AACC	1	1500.00	135.00	125.00	62.50	72.97
Responsable de Administración	1	1500.00	135.00	125.00	62.50	72.97
Responsable de Operaciones	1	1500.00	135.00	125.00	62.50	72.97
Asistente de Marketing	1	950.00	85.50	79.17	39.58	46.18
Total	5	7,950.00	715.50	662.50	331.25	386.62

*Prorrateado en 12 meses

** 15 días al año

En otros gastos financieros se considera el préstamo a 5 años con una tasa de 11.97% propuesta por el BBVA según el portal compara bien actualizado a mayo de 2021. Se considera también el crédito fiscal del mismo para efectos de la proyección.

Finalmente, para el cálculo del impuesto y posterior margen neto se considera a ELMER dentro del régimen tributario especial (1.5% mensual) dado el nivel de facturación proyectado, manteniendo los límites que requiere dicho régimen.

El flujo de caja proyectado para el periodo de análisis del presente trabajo se detalla a continuación:

Tabla N°25: *Flujo de caja proyectado – 5 años*

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	450,404	472,924	496,570	521,399	547,469
Costos Variables	234,226	236,462	236,462	236,462	236,462
Costos Fijos	130,006	136,507	143,332	150,499	158,024
Gastos Administración	9,600	10,080	10,584	11,113	11,669
EBITDA	76,572	89,875	106,192	123,325	141,314
Margen EBITDA	17.0%	19.0%	21.4%	23.7%	25.8%
Depreciación	600	600	600	600	600
Resultado Operacional	75,972	90,475	106,792	123,925	141,914
Margen Operacional	16.9%	19.1%	21.5%	23.8%	25.9%
Resultados Financieros					
Otros Ingresos / Egresos	-13,376	-13,376	-13,376	-13,376	-13,376
Diferencia por Tipo de Cambio					
Utilidades antes de Impuestos	62,596	77,099	93,416	110,549	128,538
Impuesto a la Renta	939	1,156	1,401	1,658	1,928
Impuesto Diferido					
Utilidad después de Impuestos	61,657	75,943	92,015	108,891	126,610
Margen Neto	13.7%	16.1%	18.5%	20.9%	23.1%
Crecimiento	-	23.2%	21.2%	18.3%	16.3%

Fuente: Elaboración Propia

Además de las consideraciones explicadas en el flujo de caja del primer año, se propone un crecimiento promedio del 18% anual en el margen neto, explicado por el crecimiento en niveles de facturación en los siguientes 4 años. Adicionalmente se corrobora que recién en el año 6 del ejercicio, la empresa pasaría al régimen regular de tributación según normativa vigente de SUNAT.

ELMER para iniciar operaciones va a requerir una inversión de S/ 213 850.00 soles, de los cuales S/ 152 400 soles serán aportes de los 4 accionistas en proporciones iguales. Cabe indicar que lo restante será apalancado mediante un financiamiento externo por el BBVA, este apalancamiento permite tener liquides para afrontar gastos propios de la operación como el pago a los sellers. Al ser ELMER una nueva plataforma y por el tipo de modelo de negocio, los pagos de los clientes se realizarán por la app o web mediante tarjetas de crédito y/o débito los cuales se verán reflejados en las cuentas en un rango de 48 horas, por el contrario, los proveedores solicitarán pagos al contado.

10.3. B/A - VALOR ACTUAL NETO (VAN) - TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Habiendo definido la inversión inicial y teniendo el flujo proyectado de los 5 años correspondientes, se realiza el cálculo del índice beneficio/costo (I B/C), es comparar directamente, como su nombre lo indica, los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad.

Tabla N°26: *Utilidad Neta – 5 años*

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
UN	61,657	75,943	92,015	108,891	126,610

Fuente: Elaboración Propia

Índice B/C = Suma de márgenes netos de los primeros 5 años / Inversión Inicial

$$\text{Índice B/C} = 465115/213850 = 2.17$$

Al ser mayor a 1 nos indica que es viable, sin embargo, este índice es complementado con el cálculo del VAN y TIR, que considera entre otras cosas el valor del dinero en el tiempo, lo que permite mayor certeza sobre la viabilidad del proyecto. A continuación, se explica el cálculo de ambos factores.

Considerando los flujos proyectados en el punto anterior, se realizará el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno, para ello se detalla las fórmulas:

Figura N°70: *Formula del VAN*

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°71: *Formula de la TIR*

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°27: VAN y TIR

Inversión Inicial	213815
Flujo de Caja	-213850

VAN	185,895
TIR	28%
TNA	4.69%

Fuente: Elaboración Propia

Se toma como Tasa Efectiva Anual de Retorno el interés a plazo fijo anual ofrecido por la Cía. de ahorros con seguro sobre fondo de depósito o FSD (Portal Compara Bien 2021). Mediante los resultados que arrojan el VAN y la TIR, luego de haber calculado el índice BC, se confirma que ELMER es un negocio viable en el periodo de operación descrito en el siguiente trabajo.

Dado que el COK (costo de oportunidad del accionista) y el WACC (costo promedio ponderado del capital). Estos índices tendrán igual valor solo cuando la empresa no tiene apalancamiento externo. Como se ha venido explicado anteriormente, ELMER tiene un porcentaje de apalancamiento financiero bancario, por lo que se realizará el cálculo del WACC, donde el COK será reflejado como el costo del capital (K_e).

Figura N°70: Formula del WACC

$$\text{WACC} = K_e \times (E/(E+D)) + K_d \times (1-T) \times (D/(E+D))$$

donde:

K_e : Coste de los fondos propios.

E: Fondos propios.

D: Endeudamiento.

K_d : Coste financiero.

T: Tasa impositiva.

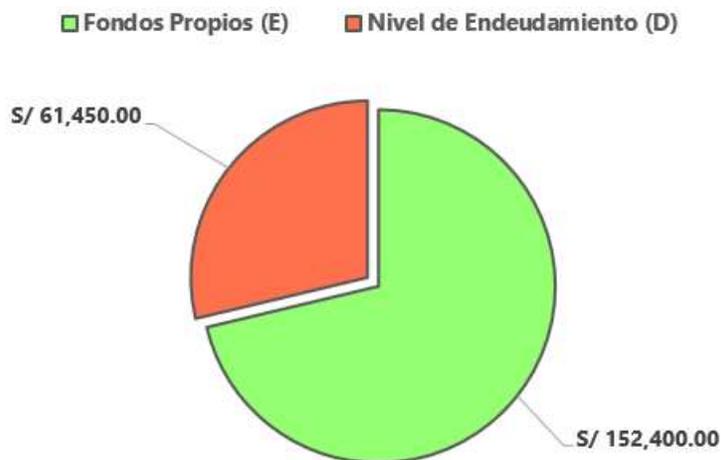
Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°28: Cálculo del WACC

Tasa libre de riesgo (Rf)	2.11%
Rentabilidad esperada del mercado (E[Rm])	12.00%
Beta (Bu)	1.1
Fondos Propios (E)	S/ 152,400.00
Nivel de Endeudamiento (D)	S/ 61,450.00
Tasa Impositiva (T)	2%
Coste Financiero (Kd)	11.97%
Beta Apalancada (Be)	1.87
Coste de Capital (Ke)	20.60%
WACC	18.07%

Fuente: Elaboración Propia

Figura N°71: Gráfico de Inversión



Fuente: Elaboración Propia

Siendo la WACC mayor en varios puntos porcentuales a la rentabilidad esperada del mercado, la rentabilidad del negocio es positiva, reafirmando que ELMER es un proyecto viable, soportado además por un VAN superior a los S/. 180 000 soles, para un periodo de 5 años.

Para todos los cálculos se ha considerado una TNA del 4.68%, dado que son las tasas actuales que brindan las cajas municipales, como promedio ponderado de las tasas más altas para los depósitos a largo plazo, considerando que el seguro (FSD) cubre como máximo S/62 000 soles.

Figura N°72: Tasas con FSD

Producto	Tasa de Interés (TEA / TREA)	Ganancia Total (aprox)	Ganancia Mensual (aprox)	Monto Mínimo de Apertura	Más Info
Depósito a Plazo Fijo 	5.20% 	S/ 13,000.00	S/ 1,058.34	S/ 100	Lo quiero 
Depósitos a Plazos 	4.50% 	S/ 11,250.00	S/ 918.70	S/ 500	
Plazo Fijo 	4.50% 	S/ 11,250.00	S/ 918.70	S/ 100	

Fuente: Portal Compara Bien 2021

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

1. Con la llegada de la COVID 19, se aceleró el proceso de digitalización en los canales de venta tradicional, esto originó la aparición de aplicativos móviles y otras plataformas virtuales que atienden compras de productos de primera necesidad y están orientados a brindar cada vez más beneficios a los usuarios. Esta digitalización se puede apreciar con mucha fuerza en el canal moderno donde se ha promovido de forma rápida y eficiente la creación de aplicativos de venta online y otros canales de intermediación de compra, los cuales han logrado posicionarse con éxito. Sin embargo, en el canal tradicional, que representa el 75% de compras de productos de primera necesidad, aunque ese realiza un proceso virtual de compra y venta a través de WhatsApp, no existe aún un canal formal por el cual se promueva la compra en mercados de abastos. Debido a las tendencias del mercado, esto representa una oportunidad de negocio para Elmer posicionándose como una nueva alternativa, ya que encuentra un lugar que no está ocupado por nadie siendo el agente de intermediación entre los mercados de abastos, potenciados por la coyuntura y un consumidor cada vez más informado y exigente en cuanto a la calidad de los productos y servicios que requiere, por lo cual representa una opción viable que logra satisfacer las necesidades el usuario.
2. Las investigaciones de mercado de las fuentes secundarias mostradas en este trabajo de investigación indican que la mayoría de los limeños prefiere realizar las compras de productos de primera necesidad como frutas, verduras y carnes en los mercados de abastos. Asimismo, de acuerdo a esta investigación realizada, se pudo confirmar dicha preferencia. Sin embargo,

dada la coyuntura, muchas de las personas encuestadas realizan compras en supermercados a pesar de no lograr satisfacer su necesidad debido a la ausencia de productos frescos, lo cual brinda las condiciones necesarias para el lanzamiento y aceptación de la propuesta ELMER.

3. Se ha identificado en el perfil del cliente dolores y carencias en su proceso de compra. Debido a la coyuntura, las personas que van o iban a un mercado de abastos, dejaron y/o en algunos casos preferirían no hacerlo por lo que recurren a los supermercados para realizar sus compras. Teniendo esto en cuenta, no existe un modelo de negocio que cubra esta necesidad por lo cual se ha creado ELMER, un aplicativo móvil que brinda intermediación de compra entre los usuarios y los mercados de abastos, garantizando la venta de productos frescos, con entrega en un tiempo oportuno (no mayor a 3 horas) así como también el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad en todo el proceso operativo.

4. Se ha diseñado un plan de marketing enfocado en los elementos principales de Elmer: el usuario y el seller, las cuales fueron diferenciados realizando distintas acciones según sus características. A través de las estrategias de comunicación Elmer logrará posicionarse en la mente de los usuarios con la finalidad de convertirse en la primera opción de compra online de productos de primera necesidad. En cuanto a las acciones que se llevarán a cabo con el seller, permitirá que ELMER logre fidelizarlos para que tengan el sentido de pertenencia a la compañía, ofreciendo cada vez un mejor servicio y se alineen a los estándares de acuerdo a ELMER. Esto permitirá alcanzar las ventas necesarias para lograr la rentabilidad.

5. De acuerdo al plan financiero, el proyecto bajo un escenario realista, tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 28% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 185,859.54 con utilidades desde el primer periodo del proyecto debido principalmente a que mantiene un margen bruto cercano al 40% y al ser una plataforma de intermediación, no se incurre en mayores gastos de administración y/o finanzas. Esto complementado con el índice Costo Beneficio (IBC), el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) y el comparativo de las mismas con las tasas de rentabilidad del mercado, demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto, además de ser atractivo para futuros inversionistas.

11.2. RECOMENDACIONES

1. Poner en marcha el proyecto enfocándose en el modelo de negocio de intermediación de compras en un mercado de abastos. Teniendo en cuenta el enfoque al consumidor de acuerdo a sus necesidades y satisfacción de las mismas, según lo encontrado en la investigación de mercado, cumpliendo con la propuesta de valor ofrecida, que busca diferenciarse de otras alternativas vigentes en el mercado nacional.
2. Monitorear constantemente el mercado, analizando a la competencia y las acciones que estén realizando. Este análisis tendrá en cuenta que los hábitos del consumidor están en constante cambio y que podrían variar por distintos factores conductuales como sucedió con la aparición de la COVID 19, también podrían variar en un mediano plazo con el proceso de vacunación o término de pandemia. Por ello, se deberá realizar una investigación de mercado de acuerdo al monitoreo de los ítems de performance de Elmer para validar, conocer y tomar acción de las nuevas características y necesidades del usuario.
3. Implementar dentro de la plataforma usada por el personal administrativo un dashboard con los principales ítems de performance que le permita realizar en línea el monitoreo de la operación y verificar que se cumpla la propuesta de valor de ELMER.

4. Mantener coherencia en la comunicación tanto para el seller y usuario en cada canal para posicionar la marca en la mente de ambos y mantenerlos fidelizados. Asimismo, se recomienda evaluar de forma periódica la satisfacción del usuario y realizar mejoras periódicas de la herramienta en base a la retroalimentación que brinde. El enfoque de ELMER tiene que estar orientado a la constante innovación y mejorar la experiencia de compra del cliente. Asimismo, en base a las sugerencias del usuario, shopper o seller, se recomienda diversificar el portafolio y la cobertura geográfica.

5. Ampliar la cobertura de ELMER a otros distritos de Lima Metropolitana y a largo plazo a las principales provincias del Perú, mediante la identificación de nuevas zonas geográficas donde se encuentre el segmento objetivo, replicando la operación bajo la misma estructura el negocio.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, E. (2010). El ABC del Customer Experience. España: Editorial Wolters Kluwer.
- Banco Central de Reserva del Perú, (2020). <https://www.bcrp.gob.pe/> de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>
- BlackSip, (2020). <https://blacksip.com/> obtenido de https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2020?gclid=Cj0KCQjw3duCBhCAARIsAJeFyPWZg7H2OSRNWUb8CJ8_jDhXRNH0YZblGGAdbQWWIL54H4ZNEvp4Ux4aAvaBEALw_wcB
- Carús (2014) El comportamiento del consumidor online. Universidad de Oviedo. Recuperado de: http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/29594/6/TFM_FdezCarus%2CLeticia.pdf
- Compara Bien, (2021). <https://comparabien.com.pe/> obtenido de <https://comparabien.com.pe/depositos-plazo>
- Conexión Esan (2017). El índice Beneficio/ costo en las finanzas corporativas. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-indice-beneficiocosto-en-las-finanzas-corporativas/#:~:text=Para%20calcular%20la%20relaci%C3%B3n%20B,de%20los%20costos%20tambi%C3%A9n%20descontados.&text=B%2FC%20%3D%201%2C%20significa,beneficios%20igualan%20a%20los%20costos.>

- El país. (27 de octubre del 2020). <https://elpais.com/america/> Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-10-27/el-virus-condena-a-peru-a-la-mayor-recesion-de-america-latina-en-2020-tras-venezuela.html>
- Estrategias y Negocios (20 de agosto del 2018). <https://www.estrategiaynegocios.net/> obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1235250-330/as%C3%AD-naci%C3%B3-uber-eats-la-revoluci%C3%B3n-global-del-servicio-de-comida-a>
- Etzel y J. Walker (2004). Fundamentos del Marketing (14a. ed.). Mexico:McGraw-Hill Interamericana
- EY (2021) E-commerce en el Perú: ¿qué se avizora para el 2021?. Recuperado de: https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021
- Gestión, (11 de agosto del 2018). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/5-limenos-compra-supermercados-online-241193-noticia/?ref=signwall>
- Gestión, (29 de mayo del 2020). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-eats-anuncia-su-retiro-del-mercado-peruano-delivery-noticia/>

- Gestión (2021) Riesgo país de Perú bajo un punto básico y cerró en 1.29 puntos porcentuales. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-un-punto-basico-y-cerro-en-129-puntos-porcentuales-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, (26 de marzo del 2021). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
- Gestión, (26 de agosto del 2020). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://gestion.pe/fotogalerias/5-nuevos-habitos-de-consumo-a-tener-en-cuenta-para-vender-mas-en-todos-los-comercios-noticia/>
- Gestión, (16 de enero del 2020). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-la-dinamica-de-compra-de-amas-de-casa-de-lima-en-mercados-de-abastos-noticia/?ref=gesr>
- Gestión, (01 de enero del 2021). <https://gestion.pe/> obtenido de <https://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-cinco-caracteristicas-que-los-marcaran-en-el-2021-nndc-noticia/>
- Guía de Calles, (2020). Obtenido de: <http://www.guiacalles.com/movil/>

- INEI, (2008). <https://www.inei.gob.pe/> obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf
- Instore View, (21 de agosto del 2020). <https://www.instoreview.com/inicio> obtenido de <https://www.instoreview.com/blog/los-desafios-del-canal-moderno-peruano-tras-el-covid-19>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing (14a. ed.). México: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos del Marketing (8ª.ed.). México: Pearson
- Kotler, P. & L. Keller (2006). Dirección de Marketing (12ª. ed.). México: Pearson
- La cámara. (2020) <https://lacamara.pe/> Obtenido de <https://lacamara.pe/tag/pbi/?print=print-search>
- Lecinski J. (2011). ZMOT Ganando el momento cero de la verdad. Estados Unidos: Google Inc.
- Lecinski J. (2012) ZMOT, Manual Google. Estados Unidos: Google Inc.
- Luzardo Navarro, K. (2018) "Plan estratégico de la empresa Racing Motor's S.A.C.". Universidad Nacional de Piura.

- Mercado negro, (14 de julio del 2020). <https://www.mercadonegro.pe/> obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/uber-se-fusiona-con-cornershop-y-ahora-realiza-delivery-de-supermercados/>
- Perú Contable, (10 de febrero del 2021). <https://www.perucontable.com> obtenido de <https://www.perucontable.com/tributaria/cuales-son-las-tasas-de-depreciacion-aceptadas-por-la-sunat/>
- Perú Retail. (14 de mayo del 2020) <https://www.peru-retail.com/> Obtenido de <https://www.peru-retail.com/como-los-peruanos-han-cambiado-sus-habitos-de-consumo-durante-el-covid-19/>
- Perú 21, (07 de diciembre del 2018). Uber eats, globo y Rappi son appa de delivery de delivery que funcionan en Perú: obtenido de <https://peru21.pe/tecnologia/uber-eats-globo-rappi-son-apps-delivery-comida-funcionan-peru-fotos-445440-noticia/>
- Perú Retail (29 de mayo del 2020). Uber eats anuncia el cierre de sus operaciones en Perú Obtenido de: <https://www.peru-retail.com/uber-eats-anuncia-el-cierre-de-sus-operaciones-en-peru/>
- Perú Retail (2020). Perú: Ventas por internet alcanzarían los US 5 600 millones al cierre de año. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-porinternet-alcanzarian-los-us-5-600-millones-al-cierre-de-ano/>

- Perú 21, (13 de agosto del 2020). <https://peru21.pe/> obtenido de <https://peru21.pe/economia/cual-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicional-en-el-pais-y-en-cuantas-empresas-de-consumo-masivo-se-concentra-bodegas-puestos-de-mercado-mayoristas-crisis-pandemia-peru-soluciones-digitales-plataforma-mercania-alicorp-procter-gamble-gloria-ncze-noticia/>
- Porter, M. (2012). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo. España: Deusto.
- Sodexo. (22 de febrero del 2020). <https://www.sodexo.pe/> . Obtenido de <https://www.sodexo.pe/blog/como-estan-cambiando-los-habitos-de-consumo-de-los-peruanos-en-esta-cuarentena/>
- Suito, J (2020). El Ecommerce crece a pasos gigantes a nivel mundial. Mercado Negro: Lima. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/digital/el-ecommerce-crecea-pasos-gigantes-a-nivel-mundial/>
- VISA (2013) Elementos de Apoyo a la Experiencia de Compra Online. Visa Empresarial, Seminario Visa E-Commerce.

XIII. ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Business Model Canvas de ELMER enfocado al consumidor</i>	20
Tabla 2 <i>Business Model Canvas de ELMER enfocado al “Seller”</i>	21
Tabla 3 <i>Comercialización Tradicional versus Comercialización Electrónico</i>	37
Tabla 4 <i>Plan de Acción Elmer</i>	64
Tabla 5 <i>Análisis FODA</i>	67
Tabla 6 <i>FODA CRUZADO</i>	80
Tabla 7 <i>Habitantes según distrito</i>	99
Tabla 8 <i>Habitantes según distrito</i>	101
Tabla 9 <i>Elaboración de la participación de mercado proyectada</i>	103
Tabla 10 <i>Competencia local y mundial</i>	105
Tabla 11 <i>Reconocimiento de la necesidad e insights</i>	137
Tabla 12 <i>Matriz de Posicionamiento</i>	148
Tabla 13 <i>Análisis de precios en los canales de venta</i>	183
Tabla 14 <i>Cronograma de contenidos – Campaña Lanzamiento (Propio y pagado)</i>	193
Tabla 15 <i>Cronograma de contenidos – Posicionamiento (Propio y pagado)</i>	200
Tabla 16 <i>Plan de Ventas Anual – 5 años</i>	207
Tabla 17 <i>Proyección Participación de Mercado</i>	207
Tabla 18 <i>Tecnología requerida de ELMER</i>	214
Tabla 19 <i>Recursos necesarios para ELMER</i>	224
Tabla 20 <i>Servicios de ELMER</i>	224
Tabla 21 <i>Requerimientos de Marketing de ELMER</i>	225
Tabla 22 <i>Métricas de ELMER</i>	232
Tabla 23 <i>Flujo de caja Mensual – Año 2022</i>	233
Tabla 24 <i>Tabla de sueldo</i>	234
Tabla 26 <i>Utilidad Neta – 5 años</i>	235
Tabla 27 <i>VAN y TIR</i>	236

Tabla 28 Cálculo del WACC.....	237
--------------------------------	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Análisis Compradores por Internet</i>	48
Figura 2 <i>Hábitos y usos del Smartphone en Perú</i>	54
Figura 3 <i>Nivel de penetración de Smartphone en el Perú</i>	55
Figura 4 <i>Modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter</i>	88
Figura 5 <i>Estructura Socioeconómica según distrito</i>	102
Figura 6 <i>Canales de venta</i>	108
Figura 7 <i>Categorías que solo se compran en mercados de abastos</i>	109
Figura 8 <i>Gasto promedio por visita al mercado de abastos</i>	110
Figura 9 <i>Recurrencia de visita al mercado de abastos</i>	111
Figura 10 <i>Resultados de las encuestas</i>	118
Figura 11 <i>Resultados de las encuestas</i>	119
Figura 12 <i>Resultados de las encuestas</i>	119
Figura 13 <i>Resultados de las encuestas</i>	120
Figura 14 <i>Resultados de las encuestas</i>	120
Figura 15 <i>Resultados de las encuestas</i>	121
Figura 16 <i>Resultados de las encuestas</i>	121
Figura 17 <i>Resultados de las encuestas</i>	122
Figura 18 <i>Resultados de las encuestas</i>	102
Figura 19 <i>Resultados de las encuestas</i>	123
Figura 20 <i>Resultados de las encuestas</i>	123
Figura 21 <i>Resultados de las encuestas</i>	124
Figura 22 <i>Resultados de las encuestas</i>	125
Figura 23 <i>Resultados de las encuestas</i>	126
Figura 24 <i>Resultados de las encuestas</i>	127
Figura 25 <i>Resultados de las encuestas</i>	127
Figura 26 <i>Resultados de las encuestas</i>	128
Figura 27 <i>Resultados de las encuestas</i>	128
Figura 28 <i>Resultados de las encuestas</i>	129

Figura 29 <i>Resultados de las encuestas</i>	129
Figura 30 <i>Resultados de las encuestas</i>	130
Figura 31 <i>Resultados de las encuestas</i>	130
Figura 32 <i>Resultados de las encuestas</i>	131
Figura 33 <i>Resultados de las encuestas</i>	131
Figura 34 <i>Resultados de las encuestas</i>	132
Figura 35 <i>Nuevo modelo mental del consumidor en el proceso de compra</i>	143
Figura 36 <i>Mapa de empatía</i>	159
Figura 37 <i>Lienzo de valor Cliente</i>	161
Figura 38 <i>Lienzo de valor Seller</i>	162
Figura 39 <i>Logo Elmer</i>	169
Figura 40 <i>Registro Elmer</i>	171
Figura 41 <i>Selección de entrega</i>	171
Figura 42 <i>Selección de productos</i>	172
Figura 43 <i>Proceso de Pago</i>	172
Figura 44 <i>Cierre de pedido</i>	173
Figura 45 <i>Seguimiento de pedido</i>	173
Figura 46 <i>Empaque</i>	176
Figura 47 <i>Empaque</i>	176
Figura 48 <i>Empaque</i>	177
Figura 49 <i>Empaque</i>	177
Figura 50 <i>Distribución y entrega de pedidos</i>	178
Figura 51 <i>Balanza de propuesta de valor</i>	182
Figura 52 <i>Participación de mercado de marcas de Smartphone en Perú</i>	185
Figura 53 <i>Área de Influencia Surco</i>	187
Figura 54 <i>Área de Influencia Centro y Sur</i>	187
Figura 55 <i>Área de Influencia Norte y Centro</i>	188
Figura 56 <i>Área de Influencia Norte</i>	189
Figura 57 <i>Stand desarmables para activación</i>	192
Figura 58 <i>Red social Facebook de ELMER</i>	201
Figura 59 <i>Usos del logo</i>	202

Figura 60 <i>Polos para el shopper</i>	204
Figura 61 <i>Polos para el Seller</i>	204
Figura 62 <i>Branding del auto</i>	205
Figura 63 <i>Branding del puesto</i>	205
Figura 64 <i>Cadena de abastecimiento de ELMER</i>	217
Figura 65 <i>Diagrama de flujo para la elaboración del aplicativo</i>	219
Figura 66 <i>Diagrama de flujo para la captación de socios estratégicos</i>	221
Figura 67 <i>Diagrama de flujo del funcionamiento del aplicativo</i>	222
Figura 68 <i>Estructura organizacional de ELMER SAC</i>	224
Figura 69 <i>Proceso de Inducción del personal</i>	231
Figura 70 <i>Formula del VAN</i>	237
Figura 71 <i>Formula de la TIR</i>	237
Figura 72 <i>Formula del WACC</i>	237
Figura 73 <i>Gráfico de Inversión</i>	239
Figura 74 <i>Tasas con FSD</i>	240

XIV. ANEXOS**ANEXO 1 – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

1. Por favor, indícanos tu género:
Femenino
Masculino

2. Edad:

3. Distrito donde vive:

4. ¿A cuánto ascienden tus ingresos mensuales?
Rangos
De 3000 a 6000
De 6000 a 9000
De 9000 a más

5. ¿Dónde realiza frecuentemente sus compras de la canasta básica?
 - Mercado de abastos
 - Supermercado
 - Supermercados Mayoristas
 - Tiendas de descuento
 - Mercados itinerantes o ferias
 - Bodegas o minimarkets

6. ¿Con qué frecuencia realizas tus compras de canasta básica?
 - Interdiarios
 - Semanal
 - Quincenal

- Mensual
- Otros

7. ¿Cuánto es el gasto promedio que realizar por cada visita?

- De 0 a 50 soles
- De 50 a 100 soles
- De 100 a 200 soles
- De 200 a más

8. Por favor, califica los aspectos por los cuales prefieres realizar tus compras en el punto de venta seleccionado.

	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frescura, calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza, Protocolos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Por favor califica qué aspectos consideras deberían de mejorar en el punto de venta donde realizas tus compras.

- Mejores precios
- Más ofertas
- Productos perecibles más frescos
- Tiempo de espera en la cola
- Horario de atención Protocolo de seguridad y limpieza
- Otros

10. ¿Qué productos no compras en el punto de venta que seleccionaste?

- Frutas y verduras
- Aves y carnes
- Productos de limpieza
- Congelados
- Lácteos y huevos

11. Debido a la coyuntura actual de la COVID 19, ¿Cuáles son tus hábitos de compra y consumo que han cambiado?

- Me preocupo por la desinfección y lavado de los productos que compro
- Busco un buen embalaje y presentación de los productos que compro
- Busco lugares y horarios menos concurridos
- Realizo compras online para evitar salir de casa
- Me preocupo por comprar alimentos más saludables
- Cambié mi lugar habitual de compra
- Otra

12. ¿Realizas compras online de productos de la canasta básica?

- Sí
- No

13. ¿Dónde realizas tus compras?

- Wong online
- Plaza Vea online
- Metro online
- Cornershop
- Fazil
- Otro

14. ¿Qué tipo de producto compras online?

- Frutas y verduras
- Carnes, aves y pescados
- Congelados
- Lácteos y huevos
- Abarrotes
- Cuidado personal y limpieza
- Otra

15. ¿En cuánto tiempo llega tu pedido?

16. ¿Cómo calificarías la experiencia de uso de la app o página web donde realizas tus compras online? ¿Qué mejoras podrías sugerir?

17. ¿Cómo calificarías la experiencia que te brindan para el delivery de estos productos? ¿Qué mejoras podrías sugerir?

18. ¿Alguna vez has comprado en un mercado de abastos?

- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

19. ¿Qué factores te inclinarían a ir con más frecuencia un mercado de abastos?

20. ¿Cuáles consideras son las ventajas de realizar tus compras en un mercado de abastos?

- Mejores precios
- Variedad
- Cercanía
- Calidad o frescura en los productos

- Otra

21. ¿Cuáles consideras son las desventajas de realizar tus compras en un mercado de abastos?

- Presentación de los productos
- Higiene del lugar
- No cuento con estacionamiento
- Seguridad
- Riesgo a que me ofrezcan menor peso de los productos que adquiero
- Riesgo a que me ofrezcan menor calidad de producto
- Riesgo a contagiarme de la COVID 19

22. Si te ofrecieran un servicio mediante un aplicativo en el cual pudieras realizar compras de manera online de un mercado de abastos y además pudieras hacer el seguimiento de tu pedido desde la compra hasta la entrega ¿estarías dispuesto a utilizarlo?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

23. ¿Cuáles considerarías como atributos más importantes para dicha app?

- Practicidad para realizar la selección y compra
- Puntualidad en la entrega
- Seguimiento del pedido desde la app
- Limpieza y presentación de los productos adquiridos
- Distintas modalidades de pago
- Acumula puntos que brinden descuentos en próximas compras
- Otros

24. ¿Qué categoría de productos comprarías mediante este aplicativo?

- Frutas y verduras
- Aves, carnes y pescado
- Abarrotes
- Lácteos y huevos
- Artículos de limpieza
- Otra

25. ¿Adicional al punto anterior cómo tendría que ser el aplicativo para que lo empieces a usar?

ANEXO 2 – TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A CLIENTE N°1

Nombre: Karen Chesterton

Edad: 39 Años

Distrito de residencia: La Molina

- **¿Dónde realizas tus compras de productos de la canasta básica y por qué?**

Principalmente en Wong de Raúl Ferrero porque estoy relativamente cerca y porque además me gusta el servicio que brindan en ese supermercado. Adicionalmente, encuentro productos gourmet. Respecto a los productos perecibles los trato de comprar en Makro porque son más baratos. También tengo una casera de mercado que nos deja los productos en casa.

- **¿Alguna vez has comprado en un mercado?**

Si claro. Hace años cuando vivía en San Borja límite con San Luis, ahí compraba en un mercado el que se encuentra en cruce de la avenida san Luis con Javier prado.

- **¿Con qué frecuencia y por qué realizas estas compras?**

Al supermercado alrededor de 2 veces al mes y cuando iba al mercado igual.

- **¿Cuál es el tu gasto promedio por cada compra de estos productos?**

Aproximadamente entre 300 y 500 soles. En algunas ocasiones cuando compraba productos como bebidas, snack y/o alguna cosa adicional el monto se incrementaba.

- **¿Qué productos no compras en supermercados y por qué? ¿Encuentras todos los productos de tu lista de compra?**

No compraría pescados, no son buenos y además son muy caros. No me gusta comprar pollo y carne, pero a veces por la premura y porque estoy en el supermercado los compro. Lo mismo me pasas con algunas frutas y verduras. Sin embargo, con la pandemia empecé a realizar compras en otros sitios como por ejemplo alguna tienda más o un casero de mercado que me recomendó una amiga y que hacía delivery.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un supermercado?**

Como ventajas la variedad de productos y la comodidad. Asimismo, la opción de ver de todo un poco a pesar de comprar nada. De una forma te distrae. Respecto a las desventajas te diría que algunos precios son muy elevados, antes no le tomaba mucha importancia, pero ahora sí. Y como te dije en mi respuesta anterior los productos perecibles como el pescado y demás son cosas que no son el fuerte de los supermercados, pero por practicidad los terminas comprando ahí.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes el lugar actual donde realizas las compras de los productos?**

Definitivamente la limpieza y comodidad de encontrar varias cosas en un mismo sitio. Asimismo, la seguridad de que no me robaran.

- **¿Cuál es el motivo por el que no irías al mercado?**

No iría por las aglomeraciones y porque no tendría donde cuadrar mi camioneta.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un mercado?**

Como ventajas te podría decir que el precio y la frescura de algunos alimentos. Por ejemplo, el pescado en supermercado no es tan fresco o te lo venden embazado. Las verduras y frutas son más baratas y frescas. El limón de supermercado es una desgracia. La desventaja sigue siendo la limpieza o el orden. En algunos puestos solo puedes pagar con efectivo con lo cual por la coyuntura actual es inseguro. Las veces que he ido al mercado deje mi camioneta con los cuidadores de la calle y mientras compra siempre pienso si mi auto estará bien. Eso no me pasa cuando acudo a un supermercado.

- **¿Has realizado compras de manera online?**

Si claro.

- **¿Qué te motivaría a comprar productos de la canasta básica a través de un aplicativo?**

Yo soy una persona que para serte sincera tiene mucho miedo de contagiarse. Ya sea en supermercado o mercado el riesgo siempre está por lo cual esa sería mi principal motivación para comprar a través de un medio digital.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes si realizaras tus compras de mercado mediante un aplicativo?**

Confianza de que los productos que compro lleguen en buen estado. Por otro lado, encontrar buenos precios y lo más importante es que lleguen en un tiempo prudente.

- **¿Cómo tendría que ser el aplicativo para que lo empieces a usar?**

Súper rápido y fácil de usar para agregar los productos a la canasta. Que tenga asesoría en línea y comunicación con el cliente.

ENREVISTA A CLIENTE N°2

Cliente: Gabriel Zarate

Edad: 42 Años

Distrito de residencia: San Isidro

- **¿Dónde realizas tus compras de productos de la canasta básica?**

La mayoría de las veces en supermercados, aunque los perecibles tipo carne, pollo y pescado lo hago en el mercado si tengo tiempo.

- **¿Con qué frecuencia realizas estas compras?**

Semanalmente, ah sí me olvido algo voy a la bodega, pero es por cosas mínimas.

- **¿Cuál es el tu ticket promedio por cada compra de estos productos?**

Deben ser unos S/ 1000.00 al mes

- **¿Qué productos no compras en supermercados ya sea porque no encuentras el producto, o porque el precio calidad no es el adecuado para ti? ¿Encuentras todos los productos de tu lista de compra?**

Encuentro todo, pero si tengo la posibilidad de ir al mercado o ya fui, no compro nada perecible, las carnes frutas y verduras prefiero comprarlas en el mercado, pero como no voy siempre, a veces compro en el supermercado todo.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un supermercado?**

La accesibilidad, tengo Vivanda y Wong cerca, puedo ir caminando y en el caso de Wong incluso me acompañan hasta mi casa con el carrito de compras.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes el lugar actual donde realizas las compras de los productos?**

Limpieza, accesibilidad y seguridad pienso, en el caso de abarrotes le sumaría ofertas y variedad, me gustan algunas cosas de las marcas blancas de Wong y la de Vivanda que también hay en plaza Veá, Bells.

- **¿Alguna vez has comprado en un mercado?**

¡Claro! Iba relativamente seguido, pero por la pandemia procuro no ir tanto.

- **¿Cuál es el motivo por el que no irías al mercado?**

No veo muchos protocolos, además hay mucha gente a pesar de la situación. Diría que también es incómodo estacionar.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un mercado?**

En perecibles la calidad y frescura es superior pienso y si no lo es, entonces es bastante más barato, me explico; el pollo de Vivanda es quizás igual de fresco y viene mejor presentado, pero es mucho más caro, cuando no había pandemia iba regularmente a comprar ese tipo de cosas. En contraparte, el mercado es incómodo, lo siento menos seguro, siempre tengo que estar atento a que no me roben por más que sea un mercado que conozca y debo llevar efectivo, aunque ya casi todos tienen yape o plin...más yape.

- **¿Has realizado compras de manera online?**

Sí, hubo una promoción en Cornershop en la oficina y la verdad lo usé y todo bien. También un par de veces al principio de la pandemia, usé Wong on-line con la opción de recojo para evitar la cola.

- **¿Estarías dispuesto a comprar a través de un aplicativo, productos de mercado?**

¡Claro! Cornershop me pareció un poco caro la verdad, pero como tenía el descuento de la oficina lo utilicé.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes si realizaras tus compras de mercado mediante un aplicativo?**

Buscaría la calidad de productos con las ventajas de este tipo de aplicativos, un delivery rápido y seguro.

- **¿Cómo tendría que ser el aplicativo del mercado para que lo empieces a usar?**

Pediría que sea amigable, que pueda usar cualquier método de pago y que pueda hacerle seguimiento a mi pedido.

ENTREVISTA CLIENTE N°3

Nombre: Sebastián Díaz

Edad: 31 años

Distrito de residencia: Lince

- **¿Dónde realizas tus compras de productos de la canasta básica y por qué?**
En el supermercado. Por un tema de comodidad y prevención, evito lugares de alta concurrencia de público. Realizo mis compras por las mañanas donde hay menos gente y se puede comprar con tranquilidad.
- **¿Alguna vez has comprado en un mercado**

Si, algunas cosas.
- **¿Con qué frecuencia y por qué realizas estas compras?**
Entre 2 vez al mes y si me falta algo voy al mercado.
- **¿Cuál es el tu gasto promedio por cada compra de estos productos?**
Entre 200-250 soles.
- **¿Qué productos no compras en supermercados y por qué? ¿Encuentras todos los productos de tu lista de compra?**
Pollo y pescado, Por lo general en el mercado es más fresco y del día.
- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un supermercado?**
Ventajas: Comodidad, facilidad de pago con tarjeta y cercanía a mi hogar.
Desventajas: Algunos productos tienen un costo elevado respecto del mercado.
- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes el lugar actual donde realizas las compras de los productos?**

Limpieza, presentación, protocolos de seguridad ahora por la COVID y el pesaje uno mismo lo ve, a veces en el mercado roban peso.

- **¿Cuál es el motivo por el que no irías al mercado?**

Porque en los mercados se encuentra demasiada gente aglomerada, inseguridad en los alrededores (delincuencia), limpieza y protocolos de bioseguridad.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un mercado?**

Ventaja: Precio y frescura.

Desventaja: Limpieza del lugar, pesaje incompleto y la inseguridad.

- **¿Has realizado compras de manera online?**

Si lo he realizado.

- **¿Qué te motivaría a comprar productos de la canasta básica a través de un aplicativo?**

Rapidez de entrega, comodidad, productos frescos y facilidad de pago (tarjeta, yape, etc.).

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes si realizaras tus compras de mercado mediante un aplicativo?**

La variedad, productos frescos, rapidez de la entrega, limpieza tanto de los productos como de la persona que entrega los mismos, así como también la facilidad de pago.

- **¿Cómo tendría que ser el aplicativo para que lo empieces a usar?**

Llamativo y fácil acceso a la plataforma sin necesidad de ingresar muchos datos de registro.

ENTREVISTA CLIENTE N°4

Nombre: Carmen Córdova

Edad: 35 años

Distrito de Residencia: Jesús María

- **¿Dónde realizas tus compras de productos de la canasta básica y por qué?**

En el mercado cerca de mi casa y en el supermercado más cercano. En el mercado porque los productos como frutas y verduras son mejores y más económicos. En el supermercado porque hay productos como abarrotes o de limpieza que tienen promociones y sale mejor comprarlo ahí.

- **¿Alguna vez has comprado en un mercado?**

No aplica

- **¿Con qué frecuencia y por qué realizas estas compras?**

Al mercado todas las semanas y al supermercado de dos a 1 vez al mes.

- **¿Cuál es el tu gasto promedio por cada compra de estos productos?**

En mercado 160 aproximadamente y en supermercado puedo gastar aproximadamente 700 soles si es para el mes

- **¿Qué productos no compras en supermercados y por qué? ¿Encuentras todos los productos de tu lista de compra?**

Pollo, carne y pescado porque prefiero comprar fresco y verduras y frutas. Pero cuando he tenido que comprar todo en supermercado porque no puedo ir al mercado si hay de todo.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un supermercado?**

En cuanto a ventajas en el supermercado puedes pagar con diferentes medios de pago, está cerca de casa, considero que hay más cuidado en cuanto a protocolos de seguridad. En cuanto a desventajas, en el caso de verduras y carnes el precio es mayor y los pollos son importados.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes el lugar actual donde realizas las compras de los productos? Respuesta: limpieza, presentación, frescura, etc.**

Los protocolos de bioseguridad que existen en los supermercados, todo está muy bien presentado. En el caso de los mercados que todo es más fresco.

- **¿Cuál es el motivo por el que no irías al mercado?**

Si no tuviera movilidad propia no iría. Y si hay mucha gente.

- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas que consideras al comprar en un mercado?**

En el mercado puedo conseguir mejores precios y productos más frescos, productos de día. Lo que no me gusta es el contacto y la interacción que tiene que haber obligatoriamente con el vendedor.

- **¿Has realizado compras de manera online?**

Si

- **¿Qué te motivaría a comprar productos de la canasta básica a través de un aplicativo?**

La coyuntura actual, para minimizar el riesgo de contagio.

- **¿Cuáles consideras como atributos más importantes si realizaras tus compras de mercado mediante un aplicativo?**

La entrega puntual e inmediata, buenos productos.

- **¿Cómo tendría que ser el aplicativo para que lo empieces a usar?**

Que sea fácil de usar que no sea muy engorroso.

ENTREVISTA CASERO O SELLER N°1

Nombre: Brayan

Edad: 24

Mercado donde labora: Mercado Risso - Lince

- **¿Podría describirnos su día típico de trabajo?**

Tenemos dos puestos, uno de verduras y otro de frutas. Recibimos la mercadería del día y la acomodamos junto a lo que sobró del día anterior, siempre colocando lo que tiene más tiempo adelante. Verificamos que todo esté en buen estado. Ordenamos el puesto, tenemos a la mano un monto para dar vuelto y comenzamos con las ventas.

- **¿Cuánto es aproximadamente su promedio de venta diaria y cuáles son los meses en los que vende más y menos?**

Poco más de 1000 soles. Se vende casi igual todo el año porque la gente siempre come sus frutas y verduras, pero cerca de fechas como Navidad, Año nuevo, Día de la Madre hay mucha más gente. Hay menos gente cuando hay algún paro que ha salido en las noticias.

- **¿Cuáles son los productos que tienen una menor rotación?**

En cuanto a las frutas vendemos la de estación para que salgan, en las verduras el zukini.

- **¿Cuál es el horario de atención?**

Atiende de 07:00 a 17:00 horas.

- **¿A cuántas personas aproximadamente atiende al día?**

A unas 30 a 40

- **¿Has escuchado y/o usado sobre los aplicativos de compra como: Rappi y Glovo? ¿Qué opinas sobre ellos?**

Si, claro. Para compra en restaurantes. Los he usado algunas veces, pero prefiero pedir del mismo restaurante.

- **¿Qué esperarías obtener para atender pedidos por delivery donde otros se encarguen de logística de entrega?**

Más ventas y más clientes.

- **¿Mejorarías la entrega y presentación a cambio de incrementos en sus ventas?**

Si, no hay problema. Podría usar el que me den.

- **¿En qué lapso de tiempo como máximo preferirías que sea el pago de tus ventas?**

Preferiría en el mismo momento de la compra, pero si tengo que esperar máximo al día siguiente.

- **¿Qué beneficios esperarías al a adicionar en su negocio medios de pago electrónicos como: Yape, Plin, y también tarjetas de crédito y/o débito?**

Actualmente usamos yape, el beneficio es que no perdemos clientes porque a veces al cliente le puedes faltar dinero y como tenemos yape igual lleva todo.

- **¿Qué lo incentivaría a usted para aceptar afiliarse con un nuevo medio de venta y lograr una mayor cantidad de clientes en su puesto?**

Que sea seguro, que de verdad no traigan más clientes.

ENTREVISTA CASERO O SELLER N°2

Nombre: Pedro Chávez

Edad: 52 años

Mercado donde labora: Mercado Lobatón – Lince

- **¿Podría describirnos su día típico de trabajo?**

Lo primero que realizo es abrir las puertas de mi local, limpiar los exhibidores de frutas, reacomodar y limpiar del polvo cada uno. Lo mismo sucede con las verduras, para el caso de los tubérculos, cambio los costales y realizo limpieza general. Luego a partir de las 9:30 am viene la atención al público, así todos los días. Se debe acomodar siempre, pesar y realizar el cobro de las ventas. Interdiario voy al mercado mayorista a traer la mercadería.

- **¿Cuánto es aproximadamente su promedio de venta diaria y cuáles son los meses en los que vende más y menos?**

Aproximadamente 850 a mil soles diarios, los meses donde se venden más para el caso de frutas es en verano de enero a abril, de agosto a octubre es medio bajo. Para el caso de las verduras de marzo a Julio y meses finales del año.

- **¿Cuáles son los productos que tienen una menor rotación?**

En la fruta lo que se mueve menos es la toronja. Respecto a las verduras, la berenjena.

- **¿Cuál es el horario de atención?**

Atendemos de 06:00 a 18:00 horas.

- **¿A cuántas personas aproximadamente atiende al día?**

Atendemos a aproximadamente 20 a 30 personas.

- **¿Has escuchado y/o usado sobre los aplicativos de compra como: Rappi y Glovo? ¿Qué opinas sobre ellos?**

Si, facilitan el envío de cosas, pero solo los utilizo para la pedir alguna comida. No sabía que se pueden comprar más cosas.

- **¿Qué esperarías obtener para atender pedidos por delivery donde otros se encarguen de logística de entrega?**

Que me ayuden a utilizarlo y que no sea complicado. Además, que las personas que realicen el recojo de las compras sean de buen trato y pacientes.

- **¿Mejorarías la entrega y presentación a cambio de incrementos en sus ventas?**

Si, me encargaría de realizar una mejor limpieza y selección. Ya cuento con empaques plásticos para el caso de los frutos rojos (fresas, arándanos) pero podría utilizar el empaque que me indiquen.

- **¿En qué lapso de tiempo como máximo preferirías que sea el pago de tus ventas?**

Al día siguiente, ya que la mercadería se compra interdiario.

- **¿Qué beneficios esperarías al a adicionar en su negocio medios de pago electrónicos como: Yape, Plin, y también tarjetas de crédito y/o débito?**

No uso Yape ni medios de pagos electrónicos, pero sería bueno si en caso no cobraran comisiones, es por eso por lo que no cuento con aquellos medios.

- **¿Qué lo incentivaría a usted para aceptar afiliarse con un nuevo medio de venta y lograr una mayor cantidad de clientes en su puesto?**

Que nos asegure una venta fija diaria, nos publicite, que coloque letreros, así como los de AJE o Coca Cola que les colocan a las bodegas sus letreros o les pintan las paredes.

Comentario adicional: El negocio ya realiza delivery, pero con el vehículo particular del dueño, por compras aproximadas de 100 soles y personas conocidas.

ENREVISTA A CASERO O SELLER N°3

Nombre: María Vela

Edad: 47 Años

Mercado en donde labora: Mercado N°2 de Santiago de Surco

- **¿Podría describirnos su día típico de trabajo?**

Si claro, empieza muy temprano me levanto a las 4 o 5 de la mañana para salir al mercado y recibir la mercadería y ordenar el puesto y limpiamos un poco los productos para que estén limpios y se vean bien. Actualizamos los precios en las pizarras y listo abrimos el puesto alrededor de las 7 de la mañana. Almorzamos en el puesto y alrededor de las 4 o 5 de la tarde que baja la gente comenzamos a ordenar un poco o limpiar el puesto, sin embargo, no cerramos hasta las 6 o 7 de la noche ya que algunos clientes vienen a esa hora.

- **¿Cuánto es aproximadamente su promedio de venta diaria y cuáles son los meses en los que vende más y menos?**

Entre 800 y 1000 soles. Más o menos la venta es muy parecida todos los días. Los fines de semana recibo más gente eso sí.

- **¿Cuáles son los productos que tienen una menor rotación?**

Ninguno vendo casi todos. Sin embargo, cuando hay alza de precios esos productos se demoran en vender con lo cual compre menos de dicho producto.

- **¿Cuál es el horario de atención?**

De 7am a 7 pm

- **¿A cuántas personas aproximadamente atiende al día?**

No tengo el dato exacto, pero calculo que entre 30 y 40 personas.

- **¿Has escuchado y/o usado sobre los aplicativos de compra como: Rappi y Glovo?
¿Qué opinas sobre ellos?**

No los he usado, pero veo las motos y se más o menos a que se dedican por lo que me cuentas mis familiares o amigos.

- **¿Qué esperarías obtener para atender pedidos por delivery donde otros se encarguen de logística de entrega?**

Vender más obviamente.

- **¿Mejorarías la entrega y presentación a cambio de incrementos en sus ventas?**

Claro que si, mientras venda, mas podemos conversar amigo. (Risas)

- **¿En qué lapso de tiempo como máximo preferirías que sea el pago de tus ventas?**

Al momento, pero si es por recibir más clientes podría ver en esperar un poco. No te podría exactamente una fecha.

- **¿Qué beneficios esperarías al a adicionar en su negocio medios de pago electrónicos como: Yape, Plin, y también tarjetas de crédito y/o débito?**

Uso yape así que no hay problema. Más que un beneficio todos los usan por eso lo tengo.

- **¿Qué lo incentivaría a usted para aceptar afiliarse con un nuevo medio de venta y lograr una mayor cantidad de clientes en su puesto?**

Incrementar mis ventas. Hacerme conocido.

ENREVISTA A CASERO O SELLER N°4

Cliente: Cesar Abad

Edad: 53 Años

Local: Mercado El Edén Surco

- **¿Podría describir el proceso de adquisición de sus productos para la venta diaria?**

Todos los días voy temprano al mayorista, o a los almacenes de San Fernando y Redondos para reabastecer mi puesto, llego temprano al mercado, a las 6:30 y estoy atendiendo desde las 7:00 am hasta las 4:00 pm aproximadamente, dependiendo del día puedo atender hasta las 6:00 pm que es la hora donde cierra el mercado.

- **¿Cuánto es aproximadamente su promedio de venta diaria?**

Deben ser unos S/ 500 soles en promedio, ya eso es un día bueno.

- **¿Podría describir cuales son los productos que tienen una menor rotación?**

En pollo es difícil decir, más depende del día, pero con la experiencia y como compro diario, sé que reponer y que no.

- **¿Cuál es el horario de atención?**

El oficial es de 7:00 am a 4:00 pm.

- **¿Podría indicarnos a cuántas personas aproximadamente atiende al día?**

20 o 25 depende del día también.

- **¿Has escuchado y/o usado sobre los aplicativos de compra como: Rappi y Glovo?
¿Qué opinas sobre ellos?**

Veo a algunos chicos pasar por acá, mi ayudante tiene familiares que trabajan en eso... ¿es para comida no?

- **¿Le gustaría que tu comercio se haga conocido a través de un aplicativo?**

Si no me cuesta quizás...no sé.

- **¿Le gustaría incrementar sus ventas atendiendo pedidos por delivery donde nosotros nos encargamos de la entrega?**

Yo hago delivery con mi ayudante y a veces llamamos a alguno de sus amigos si no están haciendo nada...pero si es más venta, está bien, lo que no quiero es que tenga que usar algo en el celular, al yape ya me acostumbré porque yo no hago nada, pero si es usar el celular no, además atiende mucha gente y llegan en cualquier momento.

- **¿Estaría dispuesto a mejorar la entrega y estandarización de sus productos a cambio de incrementos en tus ventas?**

Sí, pero si lo atiende como a cualquier persona, yo entrego doble bolsa y hago los cortes que me piden mis clientes.

- **¿Estaría dispuesto a manejar un esquema de pago con frecuencia interdiario por dichas ventas realizadas? ¿O en qué lapso te gustaría que sea?**

Yo trabajo al contado desde que comencé y me funciona, no fío.

- **¿Estaría dispuesto a adicionar en su negocio medios de pago electrónicos como: Yape, Plin, y también tarjetas de crédito y/o débito?**

Tengo Yape, Plin no sé muy bien qué es, ¿es parecido no? Tarjetas no, es carísimo.

- **¿Qué lo incentivaría a usted para aceptar afiliarse con un nuevo medio de venta y lograr una mayor cantidad de clientes en su puesto?**

Me gustaría ver si de verdad me van a dar más ventas, eso me pondría contento, después si pueden darme algo sería bueno, delantales, guantes y cosas que uso para el trabajo.

ANEXO 3 – TABLAS DE PROYECCIÓN MENSUAL DEL PRIMER AÑO (2022)

- TABLAS DE PROYECCIÓN MENSUAL DEL PRIMER AÑO (2022)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2022
Ingresos	36,67 8	36,67 8	36,67 8	36,67 8	39,24 5	36,67 8	39,24 5	36,67 8	36,67 8	36,67 8	36,67 8	41,81 2	450,40 0
Costos Variables	16,50 5	16,50 5	16,50 5	16,50 5	17,66 0	16,50 5	17,66 0	16,50 5	16,50 5	16,50 5	16,50 5	18,81 6	202,68 0
Costos Fijos	5,502	5,502	5,502	5,502	5,887	5,502	5,887	5,502	5,502	5,502	5,502	6,272	67,560
Gastos Administrativos	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
EBITDA	13,42 1	13,42 1	13,42 1	13,42 1	14,44 8	13,42 1	14,44 8	13,42 1	13,42 1	13,42 1	13,42 1	15,47 5	165,16 0
<i>Margen EBITDA</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.8%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.8%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>37.0%</i>	<i>36.7%</i>
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Operacional	13,42 1	13,42 1	13,42 1	13,42 1	14,44 8	13,42 1	14,44 8	13,42 1	13,42 1	13,42 1	13,42 1	15,47 5	165,16 0
<i>Margen Operacional</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.8%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.8%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>36.6%</i>	<i>37.0%</i>	<i>36.7%</i>
Resultados Financieros													
Otros Ingresos / Egresos	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-667	-8,000
Diferencia por Tipo de Cambio													
Utilidades antes de Impuestos	12,75 4	12,75 4	12,75 4	12,75 4	13,78 1	12,75 4	13,78 1	12,75 4	12,75 4	12,75 4	12,75 4	14,80 8	157,16 0
Impuesto a la Renta	-1,881	-1,881	-1,881	-1,881	-2,033	-1,881	-2,033	-1,881	-1,881	-1,881	-1,881	-2,184	-23,181
Impuesto Diferido													
Utilidad después de Impuestos	10,87 3	10,87 3	10,87 3	10,87 3	11,74 9	10,87 3	11,74 9	10,87 3	10,87 3	10,87 3	10,87 3	12,62 4	133,97 9

ANEXO 4 – RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL

- CUADRO RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL

Inversión Inicial	
Desarrollo APP	S/ 37,000.00
Diseño de página web/App	S/ 3,700.00
Equipos de informática	S/ 10,000.00
Coworking (pago inicial)	S/ 6,660.00
Préstamo del accionista/banco	S/ 61,450.00
Activación en CC	S/ 24,000.00
Volantes (1 Millar)	S/ 120.00
Valla publicitaria en 3 mercados(paquete)	S/ 28,800.00
Packaging (1 Millar)	S/ 1,500.00
Hang Tag (1 Millar)	S/ 100.00
Inbound Marketing-HubSpot	S/ 35,520.00
Presupuesto de Fidelización	S/ 5,000.00
	S/213,850.00

ANEXO 5 – DETALLES DE PROTOCOLO Y SUPERVISIÓN PARA SELLERS Y SHOPPERS

- DETALLE PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE SELLERS

PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Se seleccionarán de 3 a 4 sellers por categoría, según los mercados seleccionados.

1. Local limpio y debidamente organizado según de categoría de productos.
2. Variedad de productos según categorías.
3. No tener mermas dentro del local.
4. Cumplir con los protocolos de bioseguridad.
5. Contar con un smartphone para recepción de lista de pedidos.
6. Contar con yape o estar dispuesto a registrarse.
7. No contar con deudas en el sistema financiero.
8. Comprometerse con las políticas y acuerdos propuestas por ELMER.

- CRITERIOS DE SUPERVISIÓN PARA SELLERS Y SHOPPERS

CHECK LIST PARA SUPERVISIÓN - SELLERS	
Para todas las categorías.	Cumple / No cumple
Pisos limpios.	
Verduras limpias y debidamente seleccionadas - calidad.	
Verduras y frutas frescas.	
Aves y pescados, productos del día.	
Personal de atención con implementos de bioseguridad.	
Atención cordial al shopper.	
Tiempo de preparación del pedido - estándar 15 minutos.	
Revisión de calibrage de balanza.	
Embalaje correcto de los productos.	
Desinfección de los productos a despachar.	
Brandeadado del local según lo entregado por Elmer.	
Observaciones:	

CHECK LIST PARA SUPERVISIÓN - SHOPPER**Cumple / No
cumple**

Vehículos limpios.

Uniformes limpios.

Javas limpias.

Debida utilización de implementos de bioseguridad.

Atención cordial al cliente.

Tiempo de llegada al mercado seleccionado.

Tiempo para recoger los productos.

Tiempo de llegada del punto de venta al punto de entrega.

Debido llenado de la cartilla (listado de productos).

Desinfección de los productos antes de entregar al cliente.

Observaciones:

ANEXO 6 – TARIFARIO DE EMPRESA DOND

Nueva propuesta distancias largas		HORAS DE ALTA DEMANDA		
2021		TRANSPORTISTA		
		T. Base	T. Variable	Total TPT
1	menos de	1000 mts	S/. 3.50	S/. 3.50
2		1500 mts	S/. 0.40	S/. 3.90
3		2000 mts	S/. 0.40	S/. 4.30
4		2500 mts	S/. 0.40	S/. 4.70
5		3000 mts	S/. 0.40	S/. 5.10
6		3500 mts	S/. 0.40	S/. 5.50
7		4000 mts	S/. 0.40	S/. 5.90
8		4500 mts	S/. 0.40	S/. 6.30
9		5000 mts	S/. 0.40	S/. 6.70
10		5500 mts	S/. 0.35	S/. 7.05
11		6000 mts	S/. 0.35	S/. 7.40
12		6500 mts	S/. 0.35	S/. 7.75
13		7000 mts	S/. 0.35	S/. 8.10
14		7500 mts	S/. 0.35	S/. 8.45
15		8000 mts	S/. 0.35	S/. 8.80
16		8500 mts	S/. 0.35	S/. 9.15
17		9000 mts	S/. 0.35	S/. 9.50
18		9500 mts	S/. 0.35	S/. 9.85
19		10000 mts	S/. 0.35	S/. 10.20
20		10500 mts	S/. 0.30	S/. 10.50
21		11000 mts	S/. 0.30	S/. 10.80
22		11500 mts	S/. 0.30	S/. 11.10
23		12000 mts	S/. 0.30	S/. 11.40
24		12500 mts	S/. 0.30	S/. 11.70
25		13000 mts	S/. 0.30	S/. 12.00
26		13500 mts	S/. 0.30	S/. 12.30
27		14000 mts	S/. 0.30	S/. 12.60
28		14500 mts	S/. 0.30	S/. 12.90
29		15000 mts	S/. 0.30	S/. 13.20
30		15500 mts	S/. 0.30	S/. 13.50
31		16000 mts	S/. 0.30	S/. 13.80
32		16500 mts	S/. 0.30	S/. 14.10
33		17000 mts	S/. 0.30	S/. 14.40
34		17500 mts	S/. 0.30	S/. 14.70
35		18000 mts	S/. 0.30	S/. 15.00
36		18500 mts	S/. 0.30	S/. 15.30
37		19000 mts	S/. 0.30	S/. 15.60
38		19500 mts	S/. 0.30	S/. 15.90
39		20000 mts	S/. 0.30	S/. 16.20

ANEXO 7 – REFERENCIA COSTO TRABAJADOR EN PLANILLA – GRUPO VERONA

¿CUÁL ES EL COSTO DE UN TRABAJADOR EN PLANILLA?

CONCEPTOS	RÉGIMEN LABORAL		
	RÉGIMEN GENERAL	PEQUEÑA EMPRESA*	MICRO EMPRESA*
Sueldo	S/ 930.00	S/ 930.00	S/ 930.00
PAGOS A CARGO DEL EMPLEADOR:			
Essalud 9%	S/ 84.00	S/ 84.00	NO APLICA
Seguro Integral de Salud - SIS	NO APLICA	NO APLICA	S/ 15.00
Gratificación - Mensual	S/ 155.00	S/ 77.50	NO APLICA
Vacaciones - Mensual	S/ 77.50	S/ 38.75	S/ 38.75
CTS - Mensual	S/ 90.42	S/ 45.21	NO APLICA
Asignación Familiar	10% DE RMV	NO APLICA	NO APLICA

TOTAL DE BENEFICIOS A PAGAR AL TRABAJADOR	S/ 406.92	S/ 245.46	S/ 53.75
--	-----------	-----------	----------

TOTAL DEL COSTO DEL TRABAJADOR	S/ 1,336.92	S/ 1,175.46	S/ 983.75
---------------------------------------	-------------	-------------	-----------

(*) Tomar en cuenta que para ser microempresa o pequeña empresa debe estar inscrita en REMYPE.

(**) Se debe considerar seguro vida ley DS 009-2020.