



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE DESARROLLO DE CANAL DIGITAL PARA
TIENDAS TAMBO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por

Andrea Stella Heredia Canales

Asesor: Blanca Eliana Gálvez Paiba
[0000-0002-9503-4136](tel:0000-0002-9503-4136)

Lima, enero 2022

Tabla de contenido

Resumen	3
Índice de tablas.....	5
Índice de gráficos	6
Índice de anexos.....	7
Introducción	1
Capítulo I. Contexto del trabajo	3
1.1 La empresa	3
1.2 Objetivos estratégicos.....	8
1.3 Análisis situacional y diagnóstico	9
1.4 Análisis FODA cruzado.....	15
Capítulo II. Planteamiento de un problema	16
2.1 Contexto.....	16
2.2 Descripción del problema	19
Capítulo III. Fundamentación teórica.....	20
3.1 Canales digitales.....	20
3.2 Buyer persona.....	23
3.3 Inbound marketing	24
3.4 Onmicanalidad	27
3.5 Desarrollo del canal digital	28
3.6 Evaluación de desempeño.....	31
Capítulo IV. Metodología de investigación.....	33
4.1 Diseño de la investigación	33
4.3 Principales hallazgos	35
4.4 Modelo de estimación de demanda	38
Capítulo V. Propuesta de desarrollo	40
5.1 Definición de objetivos.....	40
5.2 Estrategia	40
5.3 Buyer persona.....	41
5.4 Inbound marketing	43
5.5 Onmicanalidad	46
5.6 Desarrollo del canal digital	47
Capítulo VI. Valoración del impacto de la propuesta	55
6.1 Herramientas de análisis y medición.....	55
6.2 Inversión para el desarrollo de la propuesta	57
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	59
Capítulo VIII. Referencias bibliográficas.....	61
Anexos	66

Resumen

En la actualidad, el constante avance de la tecnología y el creciente acceso al internet permiten que las empresas puedan acercarse a los consumidores y potenciar la relación que mantienen con ellos por medios digitales.

La preferencia de compra está evolucionando, pasando del canal offline en tiendas físicas a una mayor preferencia por el canal digital en *retailers* online.

El desarrollo de un canal digital rápidamente se ha convertido en la clave del éxito para distintas empresas y una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se ha descubierto en la investigación que muchas fallas de los canales digitales son la falta de entendimiento del valor agregado por parte de los consumidores y la selección de canales erróneos para la comunicación a los mismos.

Es así que Tiendas Tambo, empresa peruana que se dedica a la venta de bienes de consumo, tiene como principal estrategia digital el desarrollo de un canal digital para potenciar la venta y promoción de los productos y también fortalecer la relación con sus clientes.

El objetivo del presente trabajo es comprender las necesidades y expectativas de los consumidores y plantear una propuesta de desarrollo de un canal digital para la empresa Tiendas Tambo.

Se realizó una revisión del marco teórico, una investigación exploratoria y descriptiva con entrevistas a profundidad, encuestas, observación y datos secundarios para la evaluación y desarrollo de la propuesta. Finalmente se elaboró un plan de acción con distintas iniciativas y herramientas para el desarrollo y mantenimiento del canal para impactar de manera positiva en los objetivos de la empresa.

Abstract

Currently, both the constant advancement in technology and the incremental access to the internet allow companies to get closer to consumers and enhance the relationship they maintain with them. Consumer purchase preferences are evolving; moving from the offline channel with physical stores to a greater preference for the digital channel with online retailers.

The development of digital channels has quickly become the key to achieve success for different companies and a fundamental tool for the fulfillment of their strategic objectives.

However, one of the main problems organizations face is communication of the value of their online channels. Research suggests that digital channels fail to communicate the benefit to consumers with particular regard to the selection of channels for communication.

Tiendas Tambo, a Peruvian company that sells consumer goods, has as its main digital strategy the development of a digital channel to enhance the sale and promotion of products and strengthen the relationship with its customers.

The desired outcomes of this work is to understand the needs and expectations of consumers, and to propose a development plan for a digital channel for the company. A review of the theoretical framework; an exploratory and descriptive research with in-depth interviews, and surveys and secondary data collection was carried out for the evaluation and development of the proposal. Finally, an action plan was drawn up with different initiatives and tools for the development and maintenance of the channel to have a positive impact on the company's objectives.

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de los datos de la creación de Tambo.....	3
Tabla 2. Análisis del macro entorno	9
Tabla 3. FODA cruzado	15
Tabla 4. Objetivos de la investigación.....	33
Tabla 5. Características de los participantes del <i>focus group</i>	34
Tabla 6. Principales hallazgos de fuentes secundarias.....	35
Tabla 7. Principales hallazgos de los <i>focus group</i>	36
Tabla 8. Principales hallazgos de la observación.....	36
Tabla 9. Principales hallazgos de las entrevistas a expertos	37
Tabla 10. Principales hallazgos de las encuestas	38
Tabla 11. Estimación de la demanda	39
Tabla 12. Karol	42
Tabla 13. Benito.....	43
Tabla 14. Herramientas digitales.....	53
Tabla 15. Estimación de la inversión.....	58

Índice de gráficos

No se encontraron entradas de tabla de contenido.

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de negocio (Canvas)	66
Anexo 2. Organigrama	67
Anexo 3. Entrevistas a expertos	68
Anexo 4. Guía del <i>focus group</i>	69
Anexo 5. Cuestionario de la encuesta.....	71

Introducción

Tiendas Tambo es una empresa peruana de tiendas de conveniencia que se dedica a la venta de productos de alimentación, limpieza e higiene personal a nivel nacional. Tiene múltiples ubicaciones en la mayoría de distritos de la capital, así como en las provincias aledañas a Lima.

Tambo es la cadena de tiendas más grande del Perú y es el líder del mercado de tiendas de conveniencia no solo siendo el referente en el sector por preferencia por parte del consumidor, sino también por representación dentro del porcentaje de ventas del mercado.

La empresa cuenta con 7 años en el mercado durante los cuales se ha enfocado en un crecimiento sostenido mediante la apertura de tiendas, llegando en su mejor momento a tener más de 450 tiendas a nivel nacional. A causa de la pandemia, la empresa ha tenido que adaptarse a la nueva realidad y ha concluido que la implementación de un canal digital es necesario para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el 2020 la empresa empezó a darle importancia a sus canales *online*, para potenciar las ventas y la relación con sus consumidores, para seguir diferenciándose de la competencia y ofrecer un valor adicional.

Las redes sociales y la página web de la empresa son herramientas digitales con alto potencial que no se han estado explotando para la generación de ventas. Las redes sociales de la empresa tienen un alto número de seguidores, pero un ratio bajo de generación de leads y oportunidades de redirección. Por otro lado, la página web tiene un rol comunicativo que solo se enfoca en información pertinente a la ubicación de las tiendas o acerca de la empresa, sin contar con un servicio de atención al cliente, información de productos o promociones.

El rol y la importancia de los canales digitales cambió al darse una disminución del tráfico en las tiendas físicas. Adicionalmente, los consumidores no tenían conocimiento de las promociones, productos o dinámicas que la empresa tenía dado que solo se publicaban en las tiendas físicas, lo cual creó la necesidad de mejorar las comunicaciones hacia los consumidores en canales digitales. De acuerdo a lo mencionado, el presente trabajo plantea una propuesta de desarrollo de un canal digital.

Se realizó un sondeo de mercado para conocer el estado actual de los canales digitales de la empresa, las necesidades y expectativas de los consumidores, las herramientas que mejor se podrían adaptar al logro de los objetivos estratégicos y las acciones que más beneficiarían a Tambo.

Además, se realizó una revisión de fuentes secundarias, un análisis de las acciones comerciales en medios digitales de empresas nacionales y extranjeras, y también se realizó una revisión del marco teórico relacionado a marketing digital para el planteamiento de la propuesta de desarrollo del canal digital. Finalmente se planteó una propuesta que pueda ser aplicable a Tambo utilizando los recursos y plataformas que posee, incrementando su potencial y resultados con una propuesta integral y atractiva para la empresa.

Capítulo I. Contexto del trabajo

El presente capítulo introduce a la empresa sobre la cual se desarrolló la propuesta, se explicará la misión, visión, valores, estructura, así como un análisis situacional y diagnóstico macro y micro de la empresa, el entorno y la industria.

1.1 La empresa

- Descripción e información general

Tiendas Tambo es una empresa peruana del sector *retail* que se dedica a la comercialización minorista de productos de alimentación y no alimentación. Es la cadena de tiendas de conveniencia más grande a nivel nacional, tanto en ventas como en número de locales, teniendo más del 60% de participación en el mercado (Ipsos, 2019).

La empresa inició sus operaciones en el año 2015. Actualmente cuenta con más de 350 tiendas en Lima Metropolitana, Callao y Huaral. Su equipo está conformado por más de 3,000 colaboradores.

En estos pocos años, “Tambo ha logrado posicionarse entre el público como un símbolo de cultura de identidad peruana (...) se ha convertido en un *mindset* de trascendencia, democratización y apertura para los nuevos peruanos” (Quiñones, 2018). Bajo esta afirmación, hoy en día Tambo cumple este rol en la vida de los peruanos, revalorizando la experiencia de compra ágil con la practi-tienda (ver Modelo de negocio Canvas en Anexo 1).

Tabla 1. Resumen de los datos de la creación de Tambo

Aspecto	Explicación
Fundadores	Familia Lindley (creadores de la gaseosa Inca Kola) cuyo valor principal es el compromiso con el desarrollo y crecimiento del Perú por décadas.
País de origen	Tambo es una empresa peruana, que forma parte del grupo Lindcorp.
Origen del término	En el Imperio inca, un tambo (del quechua <i>tampu</i> , que significa alojamiento temporal) era un recinto situado al lado del Camino Inca usado por los chasquis como albergue para descansar y consumir alimentos (Leiner, 2015).
Apertura de la primera tienda	Marzo del 2015 en el distrito de Comas.

Fuente: Elaboración propia

La misión de Tambo es “Mejorar la vida de nuestros clientes y colaboradores” (Tiendas Tambo, 2015). Su propósito es sorprender a los peruanos en cada encuentro. Su deseo es ser elegidos cómo el mejor lugar para comprar y trabajar, brindándoles una mejor experiencia a sus clientes con una atención amable, rápida, práctica y confiable, quiere decir mejorar la vida de los clientes y colaboradores. La visión de la empresa es “Ser la practi-tienda con mayor número de establecimientos en el país” (Tiendas Tambo, 2015). Su visión evidencia uno de los grandes objetivos de la cadena, que es el crecimiento en el número de locales que posee. Tambo proyecta alcanzar los 600 establecimientos para el año 2025 y espera seguir su expansión en provincia.

El crecimiento de la cadena no se limita a la apertura de las tiendas sino también hace referencia a un crecimiento en la cadena con la planta de producción. “Además, para el segundo semestre del año, la empresa tendrá en funcionamiento una nueva planta de alimentos” (Peru Retail, 2018).

Por otro lado, Tambo cuenta con una sólida cultura organizacional, para ello la empresa busca contar con personas que contribuyan a la misma. Por ello, al reclutar y seleccionar a su equipo, buscan que cumplan con los siguientes valores (Tiendas Tambo, 2015):

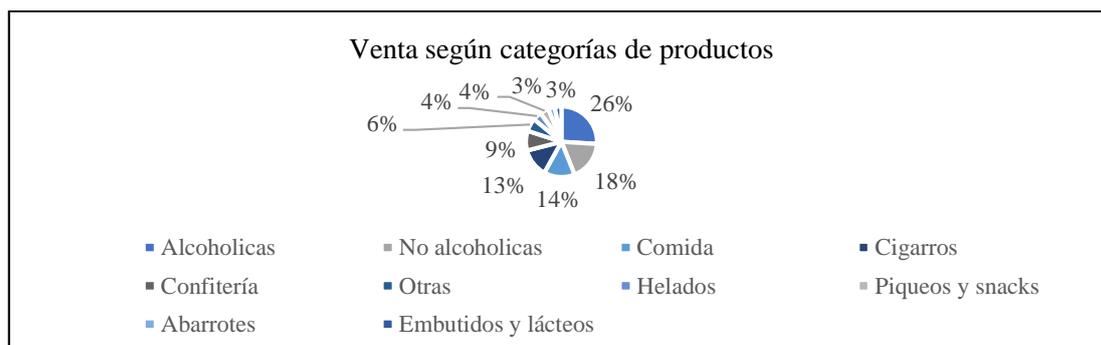
- Integridad: Actuar con coherencia entre lo que dicen y hacen. Es indispensable hacer lo correcto, decir la verdad y cumplir las promesas que hacen.
- Innovación: Estar en la búsqueda constante de nuevas maneras para sorprender a los consumidores. Superar las expectativas de sus clientes, ser creativos en la búsqueda de soluciones y tomar iniciativas cuando sea necesario (Arellano, 2020).
- Pasión: Crear nuevas experiencias que marcan la diferencia buscando ayudar a los clientes simplificando sus días en lo que se pueda.
- Trabajo en equipo: Unir esfuerzos y compartir con entusiasmo un propósito común para entregar resultados de valor a la organización. Es necesario mantener una comunicación efectiva, escuchando distintos puntos de vista y aportes de todos.

La estructura organizacional de Tambo está conformada por áreas funcionales como comercial, operaciones, *e-commerce*, planeación y abastecimiento; así como áreas administrativas como finanzas, TI y recursos humanos. El detalle de la organización de estas áreas funcionales se puede apreciar en el organigrama de la estructura de la empresa (Ver Organigrama en Anexo 2).

- Productos y servicios

La empresa actualmente cuenta con 13 categorías en las que clasifica todos los productos (productos de alimentación y no alimentación).

Gráfico 1. Venta según categorías de productos



Fuente: Elaboración propia

Las categorías son:

- Alcohólicas: generando un 26% de las ventas, esta es la categoría más importante de la cadena y engloba licores puros (pisco, ron, vodka, whisky), cerveza, *RTDs* (bebidas estilo *cocktails* listos para tomar como Piscano o Four Loko), vinos, espumantes, miniaturas y complementos de los licores como jarabes.
- No alcohólicas: esta categoría es de suma importancia ya que al igual que alcohólicas, genera un gran porcentaje de las ventas, 18%. Los productos principales que podemos encontrar aquí son las gaseosas, aguas minerales, jugos, energizantes, isotónicas, aguas saborizadas y te embotellado.
- Comida: generando un 14% de las ventas, las comidas listas para consumo que Tambo ofrece son variadas, en las tiendas se encuentran sándwiches (más de 10 opciones), empanadas, postres, bebidas preparadas como el emoliente, el café o la quinua, pizzas, ensaladas de frutas y pollo a la brasa que es uno de los productos más vendidos de la categoría.
- Cigarros: esta categoría no solo incluye los cigarros de cajetilla, sino también contiene los complementos del tabaco y los cigarros electrónicos, con un peso de 13% de las ventas.
- Confitería: una categoría dentro del top 5, representa un 9% de las ventas, incluye productos como chocolates, galletas dulces, golosinas.
- Helados: genera un 4% de las ventas, es una categoría que crece en verano debido a la naturaleza de sus productos que son helados personales o familiares.
- Piqueos y snacks: con 4% de las ventas, esta categoría incluye chips, frutos secos, envasados y *pop corn*.
- Abarrotes: los productos que se encuentran en esta categoría son los básicos de la canasta cómo menestras, arroz, azúcar, leche, alimentos en conserva, sopas, fideos, harina, alimento de bebe y productos del desayuno, esta categoría representa el 3% de las ventas de la cadena.
- Embutidos y lácteos: los productos que están incluidos en esta categoría son los lácteos, embutidos, huevos y congelados (hamburguesas, Nuggets, entre otros), llegando a representar un 3% de las ventas totales.
- Panes y *biscuits*: incluye aquellos productos de panadería de consumo diario, queques, tortillas y también productos de campaña como panetones y turrone. Esta categoría representa un 2% de la venta total.
- Hogar y electro: es una categoría típica de las tiendas de conveniencia para cubrir una necesidad urgente. Generando un 2% de las ventas, los productos más importantes son los cables *USB*, cargadores, productos de limpieza, comida para mascotas y regalos (peluches, tarjetas y globos).

- Congelados: el hielo es el único producto de esta categoría, producto indispensable debido al peso importante de la categoría de alcohólicas, es un complemento que todas las tiendas deben tener siempre en stock, representa el 1% de las ventas, valor importante al tratarse de solo 1 producto.
- Telefonía: con un 1% engloba la venta de chips y recargas virtuales de distintos operadores móviles.

Asimismo, Tambo ha empezado a ofrecer un servicio complementario mediante alianzas con otras empresas, por ejemplo, centro de recojo de paquetes para Ripley, centro de recarga de cuentas con Netflix, entre otros.

- Tiendas

Es importante recalcar que Tambo se caracteriza por tener tiendas de conveniencia o practi-tiendas que pertenecen a la región denominada como *new convenience* (Nielsen Company, 2020), que no son tiendas que obedecen a un formato específico, si no que se adaptan ante las cambiantes necesidades de los consumidores (Gestión, 2017).

En este tipo de tienda es una prioridad la velocidad, la ubicación y el surtido, dejando de lado al precio de los productos cómo la prioridad principal, sin embargo, en el caso de Tambo, la cadena maneja un surtido en el cual se encuentran varios productos con los precios más bajos del mercado, siendo este un beneficio adicional para sus consumidores. Además, las tiendas de Tambo operan bajo un formato de *stand alone*¹ a diferencia de la mayoría de sus competidores que están ligados a una estación de grifo u otro tipo de establecimiento.

La empresa realiza una división de las tiendas según dos características: tipo de consumidor y tamaño.

- Tamaño: Tambo cuenta con tiendas regulares, que son aquellas que cuentan con un espacio para sentarse y disfrutar se las comidas y otras de menor tamaño que son las reducidas.
- Tipo de consumidor: tiendas barrio que están ubicadas en zonas residenciales donde los consumidores viven cerca de la tienda, tiendas flotantes que están ubicadas en centros empresariales o comerciales donde los consumidores solo están de paso, pero no viven en esa zona y las tiendas híbridas que tienen una combinación de ambos tipos de consumidores.

¹ Las tiendas *stand alone* son aquellas que son independientes, están conectadas a un centro comercial, sino ubicadas en sitios estratégicos de manera individual y además cuentan con estacionamiento propios.

Por otro lado, existe una tendencia creciente dentro de los consumidores que esperan un servicio rápido, seguro, higiénico, con la posibilidad de alguna conversión *online* como complemento a la tienda física (Euromonitor International, 2021).

- Público objetivo

Tambo es una empresa que tiene un público objetivo muy particular. Las categorías de venta más importantes son alcohólicas, no alcohólicas y comida, a diferencia de otras empresas *retail* o supermercados cuyas categorías más importantes son abarrotes.

El público objetivo de tambo tiene características bien definidas:

- Género: hombres y mujeres. No existe una gran diferencia entre la proporción actual de clientes que son hombres o son mujeres, actualmente la base estimada de clientes es de 48% hombres y 52% mujeres. El público objetivo por ende no se centra en un género en específico.
- Edad: 18 a 24 y 25 a 35 años de edad. La edad del público objetivo de Tambo se divide en dos grupos, el primero son personas más jóvenes que generalmente buscan productos de fiesta, por ejemplo, bebidas alcohólicas personales o en *packs*, piqueos, cigarrillos, comida, etc. Este grupo de jóvenes representa aproximadamente un 70% de la base de clientes actuales. El segundo grupo de mayor edad busca productos complementarios o de rápida necesidad, por ejemplo, abarrotes, limpieza, bebidas alcohólicas pero enfocadas en compartir como vino, *packs* de cerveza o licores de mayor precio. Este grupo representa solo el 30% de la base de los clientes, pero sus transacciones tienen un ticket más elevado, con esta diferencia en los tickets la proporción de venta de cada grupo de edad es similar.
- NSE: BCD. Tambo busca ofrecer productos a los precios más competitivos del mercado, por ende, se busca satisfacer a un público que tenga un menor poder adquisitivo. El NSE A también se convierte en público objetivo, en menor tamaño, con el lanzamiento del Tambo Bar Premium que incluye un catálogo de bebidas alcohólicas de alto valor con entrega en menos de 24 horas lo que ha ayudado a expandir el público para abarcar también a clientes con nivel socio económico.
- Ubicación: Actualmente todas las tiendas Tambo están ubicadas en el departamento de Lima, por ende, los residentes de Lima Metropolitana conforman el 100% del público objetivo. La empresa tenía planes de expansión a provincia que fueron cancelados debido a la pandemia, sin embargo, estos planes se retomaron en el año 2023 para expandir la cadena y llegar a Piura, Trujillo, Arequipa y Cusco. La expansión del territorio incluirá un público objetivo más amplio, pero para fines de la presente propuesta se tomó en cuenta la ubicación actual del público.

- Características: El público objetivo de Tambo no solo incluye a personas que cuenten con hábitos de compra en tiendas de conveniencia, sino también características muy particulares que diferencian al público de Tambo del público de otros *retailers*. El público objetivo de Tambo prioriza el precio de los productos debido a que son jóvenes en su mayoría y se encuentran en el principio de su carrera profesional o aun cursando sus estudios universitarios o técnicos. Es un público que busca una atención rápida, facilidades de pago, servicios complementarios ya que buscan poder realizar varias cosas en la tienda, son personas que tiene un alto conocimiento del uso de la tecnología para la compra online y sobre todo son ávidos usuarios de las redes sociales.

1.2 Objetivos estratégicos

La empresa, a raíz de la pandemia y el efecto negativo que ha tenido en el negocio, se estableció 4 nuevos objetivos estratégicos para asegurar la continuidad en el crecimiento sostenido y éxito que han tenido hasta el momento.

Estos objetivos se crearon en enero 2021 y son para los próximos 3 años:

- Crecimiento de las ventas: lograr un incremento del ticket promedio en 22.5% a comparación del año anterior y lograr un crecimiento acumulado de 18% en las ventas. Cabe mencionar que, para lograr estos objetivos, se definieron algunas estrategias como la expansión de las categorías de productos, migración a productos con gramajes familiares, mayor inversión en publicidad y desarrollo de canales de venta.
- Transformación digital: desarrollo de un canal digital de carácter informativo y de ventas, para potenciar las ventas de la compañía y adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.
- Eficiencia en las operaciones: la pandemia ha afectado de manera negativa al mercado, resultando en una contracción de las ventas, por ello la empresa se vio obligada a cerrar algunas tiendas que representaban un balance negativo para la compañía. Se busca una disciplina en el control de los gastos, optimización de recursos y eficiencia en las estimaciones de las compras de productos para mantener los niveles de inventario e inversión adecuados.
- Servicio al cliente: mejorar el trato y tiempo de respuesta al cliente tanto *offline* como *online*. La empresa ha formado una serie de equipos de servicio al cliente que se enfocan en la resolución de problemas o ayuda a los clientes y, por otro lado, capacitaciones al personal para mejorar la interacción con los consumidores.

Es importante tener un mayor entendimiento del contexto de la empresa, por ello hacer un análisis situacional y diagnóstico, tanto de macro como el micro entorno es clave.

1.3 Análisis situacional y diagnóstico

- Análisis del macro entorno

Para la propuesta del desarrollo de un canal digital se han analizado los distintos aspectos del macro entorno para poder identificar las oportunidades y amenazas y definir las tendencias que impactarán a la presente propuesta.

Tabla 2. Análisis del macro entorno

Aspecto	Variable	Detalle	Fuente	O/A	Análisis
Político	Promoción del comercio electrónico por parte del gobierno	Produce indicó que junto a Capece, inició el diálogo con los principales líderes empresariales a fin de crear propuestas de lineamientos de política pública para el desarrollo del comercio electrónico del país.	(Andina Agencia Peruana de Noticias, 2020)	O	Se debe tomar en cuenta y seguir los nuevos lineamiento una vez sean publicados.
	Ley de comercio electrónico	Existen normas y lineamientos legales que certifican la seguridad y legalidad de las transacciones electrónicas.	(RPP Noticias, 2020)	O	Implementar todos los medios de pagos online.
	Incremento en el acceso al internet	Proyecto de ley para el acceso abierto al servicio de internet a nivel nacional.	(Congresistas de la República, 2020)	O	La plataforma tiene que ser compatible con todos los operadores y optimizada.
	Inestabilidad política	El presidente Castillo eleva los niveles de incertidumbre con sus propuestas de cambios estructurales en el gobierno. El 50% de la población siente una creciente preocupación y desconfianza hacia el actual gobierno.	(El Peruano, 2021b) (Ipsos, 2021)	A A	La inestabilidad eleva los niveles de incertidumbre en la población y contrae el gasto.
Económico	Crisis en el Perú y estado de emergencia	Triple crisis en Perú: sanitaria, económica y ahora también política en el estado de emergencia.	(Gestión, 2020b)	O	Seguir con la estrategia de buenos precios, ofrecer descuentos especiales online
	Niveles de inflación	Para este año, los analistas económicos redujeron su proyección de inflación de 1.5% a 1.1%; el sistema financiero prevé que será 1% y el sector no financiero lo mantuvo en 2%, apuntó el ente emisor.	(Gestión, 2020a)	O	La estabilidad en la inflación incentiva la propensión al gasto.
	Crecimiento del comercio electrónico	Ventas online crecieron en 900% en el inicio de la reactivación económica	(Peru Retail, 2020a)	O	Enfocar recursos en desarrollo de la plataforma online.
	Tipo de cambio	La cotización del dólar tuvo un alza de 10.28% durante el año 2021.	(Gestión, 2021a)	A	Aumento de costos de bienes importados.
	Tasa de interés	BCR concreta última alza de tasa de interés este 2021, y la deja en 2,5%. Esta es la quinta subida en un esfuerzo para contener el incremento en las expectativas de inflación.	(Bloomberg Línea, 2021)	O	Se proyecta que la tasa de interés disminuya la inflación y bajen de precio los productos.

	Impuesto selectivo al consumo	El MEF incrementó las tasas del ISC y Perú mantiene unas de las tasas más altas de la región.	(El Peruano, 2021a)	A	El precio de los productos se eleva modificando los patrones de compra de consumidor.
Social	Tendencia a comprar online	Google: El 47% de peruanos modificó su frecuencia de compra online aumentando la disposición por las compras online	(Peru Retail, 2020d)	O	Ofrecer un servicio de calidad y de rápido Delivery.
	Inconformidad con el servicio de entregas	Creciente insatisfacción por las demora en el Delivery y en la falta de comunicación hacia el consumidor.	(Rosales, 2020)	A	Esclarecer la información de tiempos de Delivery y tener una pronta respuesta ante cambios.
	Preferencia por las tiendas de conveniencia	Autoservicios y mercados ganaron mayor importancia y crecimiento, mientras que las bodegas han venido cayendo.	(Peru Retail, 2020b)	O	Continuar el crecimiento de la cadena afianzando su posición como líder.
	Los millennials son lo que más compran online	El público que más compra online es el que está en el rango de edades entre 25 y 34 años, los llamados millennials, con un 43.6% del total, seguidos por los consumidores de entre 18 y 24 años (22.8%) y los de 35 a 44 años (20.6%)	(Andina Agencia Peruana de Noticias, 2019)	O	Afianza la importancia de la plataforma para el público objetivo de la empresa.
Tecnológico	Inversión en plataforma propia	El 79% de compras por Delivery son a través de plataformas propias de las empresas	(Michilot, 2020)	O	Potenciar la website propia.
	Tendencia a comprar online	Ventas por internet a través de celulares crecerán en más de 30% este 2020	(Peru Retail, 2020c)	O	Crear una versión móvil para la tienda.
	Incremento en el uso de Smartphone y computadoras	Las estadísticas ratifican un incremento exponencial en el uso de Smartphone y computadora durante la cuarentena	(Castillo, 2020)	O	La presencia virtual de la empresa es necesaria para una incrementar el nivel de comunicación con sus consumidores.
	Crecimiento del acceso al internet	El mercado de acceso a internet en el Perú tendrá un crecimiento anual de 5.2% hasta el 2023.	(El Peruano, 2019)	O	Posicionarse con un destino online.
	Crecimiento del comercio online	A raíz de la pandemia, las compras digitales se han incrementado en el Perú.	(Gestión, 2021b)	O	El marketing digital se vuelve una de las herramientas más poderosas y de menor costos para implementar en los negocios.
Ecológico	Beneficios de la compra online	Aumento del tráfico a pesar de la restricción por la pandemia.	(Gestión, 2020c)	O	El Delivery de los productos evita que las personas pierdan tiempo en el tráfico.
	Selección y manejo de productos aptos para el Delivery	En la ley Nro. 27314 se establecen obligaciones y responsabilidades para asegurar una gestión y manejo de los residuos siguiendo metas de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana.	(Congreso de la república, 2008)	A	Las ventas online debería estar orientadas a productos que no sean delicados y resistan el envío a fin de evitar la generación de residuos o mermas.
Legal	Alta desconfianza por inseguridad online	Desconfianza online creciente ya que el Perú se encuentra entre los países con mayores riesgos en internet.	(Gamarra, 2020)	A	La información financiera debe ser protegida y la compañía debe publicar sus acciones a los consumidores para incrementar la confianza.
	Temor al robo de datos personales y bancarios	55% de peruanos tiene miedo al robo de su información de pago a pesar de la ley de protección de datos personales.	(Patiño, 2018)	A	
	Falta de protección al consumidor	Creciente desconfianza en las leyes de proyección al consumidor y la falta de legislación para los comercios online.	(Bambarén, 2019)	A	La falta de confianza impide un crecimiento más rápido de las ventas online.

Fuente: Elaboración propia

- Entorno político: el entorno político influye en el ámbito empresarial en distintos aspectos. Por un lado, el Perú está atravesando una crisis política complicada la cual genera una creciente incertidumbre y desconfianza en las leyes o acciones del gobierno. Existe un constante conflicto entre el poder ejecutivo y el legislativo antes los abrumadores casos y denuncias por corrupción. Por otro lado, el gobierno está promulgando proyectos de ley y nuevos lineamientos para aumentar el acceso al internet y promover el desarrollo del comercio electrónico en el Perú.
- Entorno económico: el comercio electrónico es una gran oportunidad para incrementar las ventas de las empresas con tendencias crecientes de ventas *online*, los peruanos realizan cada vez una mayor cantidad de compras *online*. La creciente crisis económica es una oportunidad para la empresa, para posicionarse con una tienda virtual con productos a precios competitivos y convertirse en un aliado durante la crisis.
- Entorno social: las compras *online* han tenido un importante crecimiento, sin embargo, las crecientes quejas de malas experiencias o demoras con los periodos de entrega crean desconfianza en los consumidores. Existe aún una preocupación por el COVID-19 con la generación de nuevas cepas como Omicron que es aún más contagiosa que las anteriores, lo cual refuerza el deseo de evitar el contacto con otras personas, lo cual motiva la decisión de migrar a compras *online*.
- Entorno tecnológico: existen grandes planes para la mejora del acceso al internet en el Perú con una proyección de crecimiento de por lo menos 30% en el año 2020 (ComexPeru, 2020), lo cual impacta directamente en el comercio electrónico, generando un crecimiento en las ventas del mismo. El uso del celular y la computadora se ha incrementado exponencialmente al estar implementado en la mayoría de sectores el trabajo remoto. Los crecientes avances en la tecnología crean constantemente nuevas oportunidades para acceder al público objetivo y ofrecer productos para las necesidades que puedan presentar (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Es indispensable que el crecimiento de la plataforma esté relacionado con un mayor nivel de satisfacción de los usuarios, se debe optimizar los procesos de compra para reducir el tiempo y esfuerzo que el cliente deba dedicar a la transacción para darle una buena experiencia de consumo.
- Entorno ambiental: existe una preocupación creciente por la generación de desperdicios en todas las industrias, al estar tratando con productos comestibles se debe tener mucho cuidado al momento del transporte debido a la naturaleza delicada de los mismos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). El ahorro en el tiempo es un punto considerable debido al nivel creciente de tráfico vehicular, a pesar de contar con restricciones por la pandemia. Es vital comunicar los pros de la compra online y el ahorro en tiempo que significa para los usuarios.

- Entorno legal: hay un alto nivel de desconfianza y miedo al fraude, factores que impactan altamente el número de transacciones que se realizan debido a que Perú se encuentra entre los países que con mayores riesgos de robo de información o fraude. El Perú cuenta con una ley para la protección de los datos personales, que tiene como objetivo no solo proteger el uso de la información si no también la privacidad de las personas. Tambo tiene una política de privacidad que explica sus acciones acerca del tratamiento de la información personal que los usuarios registran en su página web y explica las actividades en las cuales los datos serán utilizados y para que fines.

En conclusión, el análisis del macro entorno externo es favorable para Tambo y demuestra tendencias que se alinean con el plan de desarrollo del canal de venta virtual de la empresa. La promoción del comercio electrónico por parte del gobierno y la coyuntura actual de distanciamiento social generan una oportunidad para el posicionamiento de Tambo como un destino virtual para la compra de productos de alimentación y no alimentación que los consumidores necesiten rápidamente y a un buen precio.

- Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno externo se realizará en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, Competitive Strategy, 2008).

- Poder de negociación de clientes: una empresa pudiera tener problemas cuando los clientes tienen fácil acceso a productos o servicios sustitutos o similares, llegando a encontrarlos en el mercado a un precio igual o menor. Además, si los clientes de la empresa llegaran a organizarse y realizar algún tipo de exigencia, el poder de negociación que tendrían sería alto.

Un nuevo canal digital se encontrará con clientes que ya cuentan con el conocimiento y las herramientas para poder realizar su propio análisis de mercado, comparación de precios, tiempos de entrega y otras características que podría jugar en contra de una empresa al ser comparada con otras empresas con productos similares que cuentan con una plataforma de ventas online ya establecida.

Existe una tendencia creciente en las compras online en general, con el aumento de las compras aumenta la experiencia y conocimiento de los clientes, que no solo realizan comparaciones entre las distintas plataformas, sino que también cuentan con un canal directo de comunicación con la empresa que son las redes sociales. Los clientes ven estas redes como su herramienta principal para manifestar sus pedidos, quejas y exigencias. En base a los puntos mencionados, los clientes poseen un alto poder de negociación.

- Rivalidad entre competidores: la rivalidad entre los competidores se caracteriza por el uso de grandes estrategias para ganar mercado, posicionarse o concretar proyectos.

El sector de tiendas conveniencia cuenta con dos tipos de tiendas de conveniencia: las tiendas *stand alone* que son aquellas tiendas que son individuales y no dependen de algún establecimiento adicional, como por ejemplo Tambo y OXXO; y por otro lado las que están ligadas a un establecimiento como un grifo o una farmacia, en la mayoría de las veces como Listo!, Repshop, Viva, etc.

Tambo es actualmente el líder en número de tiendas y ventas (Nielsen Company, 2020), sin embargo, en los últimos años se han dado una serie de fusiones o adquisiciones de empresas que han incrementado su número total de tiendas, por ejemplo, Listo! y Viva pertenecen al Grupo Romero y como resultado ocupan el segundo puesto en el sector (Nielsen Company, 2020). Por lo tanto, existe una fuerte rivalidad entre los competidores que están activamente actualizando su surtido, realizando campañas agresivas de ofertas, realizando promociones *cross-category* muchas veces con productos únicos, al igual que una fuerte inversión en marketing digital para ampliar sus canales y alcance de comunicación al igual que acercarse al consumidor.

La entrada de OXXO al mercado generó un incremento en esta rivalidad (Becerra, 2018). El *know-how* que esta cadena posee ha permitido que, aun teniendo un reducido número de tiendas, se posicione entre los *top of mind* de los consumidores como veremos más adelante en los resultados de la encuesta realizada.

- Amenaza de nuevos competidores: la amenaza de nuevos competidores está directamente relacionada a las barreras de entrada que posee el sector *retail*, en este caso en especial, las tiendas de conveniencia. Por otro lado, Porter menciona que existen 6 tipos de barreras de entrada (Porter, 2017).

La diferenciación en el sector es importante ya que la mayoría de los productos que se ofrecen en las tiendas son estándares y están presentes no solo en tiendas de conveniencia, sino también en supermercados y el mercado tradicional. Esta barrera es baja dado que una empresa puede crear sus propias características y surtido de productos que logren una diferenciación frente a los competidores.

La economía de escala se logra con el tiempo, cuando una empresa posee una mayor cantidad de tiendas va a lograr conseguir una gestión más competitiva con respecto a una empresa que recién está empezando, convirtiendo esta barrera en alta.

El requerimiento de capital es alto debido al acondicionamiento que los establecimientos requieren para poder operar y a los costos de la renta de los locales. Debido a esta alta barrera, muchas de las tiendas de conveniencia pertenecen a grandes grupos empresariales que tienen un soporte de capital elevado.

El acceso a canales de distribución es una barrera que a lo largo de los años se ha convertido en baja. Actualmente existen una serie de empresas que se dedican a brindar soporte en la distribución de los productos del almacén central a las tiendas.

La desventaja en costos, independientes de la escala, hace referencia a las ventajas de costo o calidad que pueda tener una empresa y no estén disponibles para sus competidores. Por ejemplo, fuentes de tecnología, patentes, experiencia acumulada, la identidad de marca, entre otros. Esta barrera es alta ya que toma un tiempo considerable desarrollar vínculos estrechos con socios estratégicos que le permitan mantener el lugar de líder.

La política de gobierno existente no dificulta el acceso de nuevos participantes al mercado, es una barrera baja en el sector. Los requisitos y permisos que se necesitan para abrir un local físico son varios, sin embargo, para operar una tienda virtual son muy pocos. Según el análisis realizado de las barreras de entrada, se ha determinado que no existe una alta amenaza sobre la posible entrada de nuevos competidores debido a la naturaleza del negocio y los requerimientos que tiene.

- Poder de negociación de proveedores: se puede analizar el poder de negociación de los proveedores desde dos puntos de vista. Por un lado, se tiene a los proveedores de productos de marcas establecidas en el mercado, cómo Coca-Cola, Lays, Oreo, que son marcas conocidas y que el consumidor espera poder encontrar en la tienda.

El poder de negociación de los proveedores de este tipo de productos es medio, debido a que, si bien cuentan con las expectativas del consumidor de su lado, poseen estructuras definidas y uniformes de costos que presentan pocas variaciones a lo largo de las distintas cadenas.

Por otro lado, se tiene a las marcas o productos que son nuevos para los consumidores, estos proveedores cuentan con un menor poder de negociación ante una empresa, que cuenta con una plataforma de venta establecida y conocida en el mercado, siendo la entrada a la cadena una gran oportunidad de crecimiento para los proveedores de nuevas marcas.

- Amenaza de productos sustitutos: los sustitutos en la industria son aquellos establecimientos que cuenten con un surtido similar de productos en otro formato, por ejemplo, las bodegas. Las bodegas pertenecen al mercado tradicional y han estado en el mercado por un periodo más largo que las tiendas de conveniencia, sin embargo, no representan una gran amenaza debido que la tendencia es inversa, siendo las tiendas de conveniencia un reemplazo para las bodegas.

Después de haber analizado tanto el micro como el macro entorno podemos concluir que el entorno es favorable para el desarrollo de la propuesta.

1.4 Análisis FODA cruzado

El análisis FODA permite identificar las fortalezas de Tambo, las debilidades que tiene que fortalecer, las amenazas de posibles riesgos a mitigar y oportunidades que se podrían aprovechar. La definición del FODA cruzado permite la determinación de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 3. FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Fuerte posicionamiento y amplio conocimiento del mercado	D1	Falta de plan de marketing
		F2	Importante presencia en redes	D2	Falta de experiencia en el manejo de sistemas de delivery
		F3	Precios competitivos y portafolio de productos variado	D3	Demora en actualización de productos en la website
		F4	Desarrollos constantes de nuevos productos e importaciones de marcas exclusivas	D4	Falta de políticas claras
		F5	Enfoque en el cliente y en mejorar su experiencia de compra	D5	Servicio post venta deficiente
		F6	Lanzamiento de promociones y campañas		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Promoción del comercio electrónico por parte del gobierno	- Utilizar el fuerte posicionamiento de la empresa para atraer nuevos usuarios a la web y convertir las visitas en transacciones (F1, O1, O2, O4) - Realizar lanzamientos de productos exclusivos para la web o promociones solo online (F3, F4, F6, O4, O5) - Comunicar la nueva plataforma de ventas por plataformas sociales (F2, F6, O2, O7, O8) - Concentrarse en la relación con el cliente obtener insights para la mejora del servicio (F1, F5, O7, O4)		- Invertir en un sistema automatizado de delivery y seguimientos de pedidos (D2, O4, O5, O8) - Implementar un nuevo equipo de ventas centrado en los procesos de la web (D1, D3, D4, O4, O5, O8) - Realizar un plan para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes con la compra online (D1, D4, D5, O1, O4, O5) - Definir estrategias digitales para mejorar el proceso de compra online y el servicio post venta (D1, D3, D4, D5, O1, O4, O5)	
O2	Incremento en el acceso al internet				
O3	Crisis en el Perú y estado de emergencia				
O4	Crecimiento del comercio electrónico				
O5	Tendencia a comprar online				
O6	Preferencia por las tiendas de conveniencia				
O7	Los millennials son lo que más compran online				
O8	Incremento en el uso de Smartphone y computadoras				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Inconformidad con el servicio de entregas	- Contratación de un socio logístico estratégico para el servicio de delivery (A1, A2, F1, F5) - Creación de un mapa de decisión para la selección y manejo de los productos seleccionados para delivery (A1, A2, F3, F4) - Compartir experiencias de distintos consumidores sobre el servicio de compra, delivery y post venta (A3, A4, A5, F1, F2)		- Esclarecer la información sobre políticas y proceso de compra (A3, A4, A5, D4) - Invertir en un sistema de protección de datos del consumidor (A3, A4, A5, D2, D4, D5) - Fortalecer y empoderar al equipo de servicio al cliente para la resolución de conflictos y resolución de dudas (A1, A2, A3, A4, A5, D2, D4, D5)	
A2	Selección y manejo de productos aptos para el delivery				
A3	Alta desconfianza por inseguridad online				
A4	Temor al robo de datos personales y bancarios				
A5	Falta de protección al consumidor				

Fuente: Elaboración propia

Tiendas Tambo cuenta con amplias fortalezas y oportunidades para el desarrollo de la presente propuesta, por otro lado, si bien cuenta con debilidades y amenazas, estas son realmente puntos de mejora que la empresa puede desarrollar e implementar en el corto plazo.

Capítulo II. Planteamiento de un problema

En el presente capítulo se describe la situación actual de la empresa y la problemática que enfrenta la misma. Se han analizado dos momentos claves, el inicio de la pandemia en el año 2020 y luego la adaptación a una nueva realidad con un levantamiento progresivo de restricciones en el año 2021.

2.1 Contexto

Actualmente, Tambo es la cadena líder en tiendas de conveniencia, esto se respalda en el gran número de tiendas que posee, las ubicaciones, el posicionamiento que posee al ser no solo el primero en apostar por este tipo de tienda de conveniencia, pero además por ser una empresa peruana y tener el favoritismo de los consumidores. Tambo no solo cuenta con un gran surtido de productos en sus tiendas, sino que también posee los precios más competitivos del mercado.

Al cierre del año 2020, Tambo representó el 57% del total de tiendas de conveniencia en Lima, con un 64% de share de ventas del mercado, una leve mejora para la cadena que al cierre del 2019 poseía 60% de las tiendas y mantenía un share de ventas de 62% (Nielsen Company, 2021) pero lejos de los planes de crecimiento que la empresa tenía.

El año 2020 trajo impactos económicos negativos para la cadena. Tambo tuvo que cerrar de manera temporal para poder acondicionar las tiendas para ofrecer una atención segura y además tuvo que cerrar una serie de tiendas que tuvieron una disminución muy drástica en sus ventas y tenían un flujo negativo que impactaba a toda la organización. Además, a causa del confinamiento de las personas, las cuarentenas, la paralización de las actividades, centros laborales y de estudio, la empresa se vio impactada por una disminución drástica en las visitas a tienda y las ventas en general. Al igual que Tambo, las demás empresas presentes en el mercado de conveniencia sufrieron una contracción en sus ventas, sin embargo, en mayor porcentaje para Tambo, por lo que en términos de share Tambo sigue siendo el líder, en términos absolutos de venta la cadena presenta una gran contracción en comparación al año anterior.

En el año 2021 el panorama mejoró debido a un levantamiento progresivo de las restricciones lo que permitió la atención los siete días de la semana en un horario más extendido y con un aforo más elevado. Estas mejoras no fueron suficientes para poder retomar los niveles de ingresos y tráfico que se tenía proyectados para un escenario sin pandemia. La empresa se vio forzada a seguir cerrando las tiendas que no vendían de la manera deseada para concentrarse en las operaciones de aquellas que tenían mayores ventas. En el 2021 se mantuvieron las clases online, las prohibiciones de las fiestas y reuniones, el trabajo remoto, entre otros que eran los momentos de consumo en los cuales Tambo participaba con sus productos en grande proporción.

El ticket promedio en general se elevó de manera considerable pero no compensó la disminución de transacciones que resultó en una disminución de más del 20% de las ventas a comparación del periodo anterior. Las categorías que presentaron una mayor disminución en las ventas fueron las de Comidas y bebidas Alcohólicas que representaban un 40% de las ventas.

Como se mencionó previamente, una de las necesidades primordiales de la empresa es la implementación de un canal digital. En una situación de pandemia y de altas limitaciones de compra físicas, este objetivo cobra importancia y un sentido de urgencia para poder hacerle frente a los impactos negativos de la pandemia. La compañía tiene que adaptarse a la nueva realidad de compra y fortalecer su página web, que hasta el 2020 era utilizada cómo medio informativo.

La pandemia encontró a los competidores directos de Tambo en la misma situación que la empresa, sin contar con un canal digital desarrollado y dependiendo de los agregadores como Rappi y PedidosYa para las ventas *online*. La necesidad de Tambo para priorizar un canal digital la comparten los demás participantes del mercado, por ende, es importante para la empresa que pueda utilizar sus recursos para mejorar la página existente, impulsando la comunicación e información y desarrollo/mejora de la plataforma *e-commerce*. La empresa tiene que aprovechar la oportunidad para posicionar su tienda online en el presente contexto de preferencia online, para impulsar sus ventas en un largo plazo. En el año 2021 el uso de los agregadores se ha incrementado, sin embargo, no se han desarrollado plataformas propias de venta online por parte de los competidores, esta es una oportunidad alta para Tambo para ser el primero y ganar un importante porcentaje del mercado.

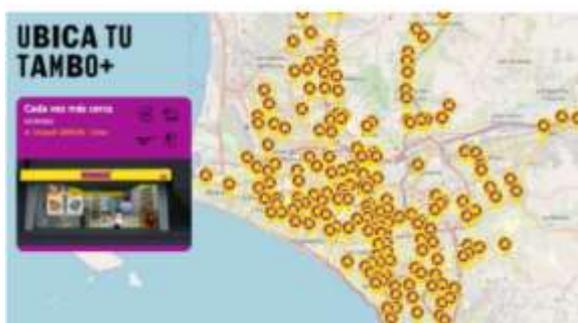
La empresa no ha realizado cambios significativos en su página web (ver Gráfico 2) durante los primeros 6 años de operación. La configuración de la página es estándar, con un menú principal en la parte superior (A), la promoción principal en el cuerpo de la página (B), promociones adicionales en las viñetas (C) y el localizador de tiendas en la parte inferior (D).

Gráfico 2. *Landing page* página web de Tambo



Obtenido de Tambo.pe

Gráfico 3. Buscador de tiendas



Obtenido de Tambo.pe

La página no cuenta con una alimentación constante de información y actualización de contenido. Por ejemplo, en el gráfico 3 se puede ver la pestaña de buscador de tiendas, la cual cuenta con tiendas con información desactualizada.

Se realizó un análisis de los servicios y experiencia del consumidor al realizar una compra en la tienda online de la cadena y se identificaron los siguientes aspectos a mejorar que están relacionados con brindar una mejor experiencia de compra y servicio post venta al consumidor:

- La página web tiene dos roles, informar sobre la ubicación de las tiendas y ser una tienda *online*. La información sobre la ubicación de las tiendas no se encuentra actualizada, lo que es un problema que genera altos ratios de reclamo por parte de los consumidores. Por otro lado, la tienda online no está desarrollada ni actualizada con los productos de venta actuales. No es *user-friendly*, se tiene que realizar una serie de procesos y verificaciones constantemente y no tiene las promociones de las tiendas actualizadas. Además, no cuenta con filtros, opciones de personalización de ofertas de acuerdo al usuario y un stock de productos incorrecto. Se debe mejorar no solo la apariencia de la página sino también facilitar el proceso de compra, que sea posible con menos *clicks* y además que muestre productos con *stock* disponible.
- El delivery es un punto crítico en la operación de un canal digital. Tambo cuenta con un servicio de delivery limitado no solo a distancias y áreas, sino también en producto. Se cuentan con distintas tiendas delivery por distrito en las cuales se centralizan los envíos, sin embargo, las tiendas no están preparadas para un flujo de pedidos constante dado que tienen limitaciones de personal y producto. Por otro lado, la tienda no cuenta con la capacidad de preparar ciertos productos por pedido, como lo son las frituras (salchipapas, papas fritas), horneados (pollo) o congelados (hielo, helados).
- Los costos de envío son bastante elevados. Al ser una tienda de conveniencia, los clientes no ven a Tambo como el destino para sus compras de la canasta básica; Tambo actualizó su surtido y en la actualidad cuenta con este tipo de productos. Un cliente se quiere dar un antojo y piensa en Tambo, donde va a encontrar dulces y *snacks* a bajo precio, por ende, el total consumido no cubre el delivery, por lo que se cobra al consumidor, pero una persona que esté comprando unos piqueos y unos chocolates por 12 soles no va a pagar un delivery de 8 soles. Es un punto clave la optimización de los costos de envío para no perder ventas.
- El servicio post venta y servicio de atención al cliente debe ser reforzado para no solo resolver con rapidez los inconvenientes que surjan, sino también para no dañar la imagen de la compañía y la alta satisfacción del cliente con la que se cuenta en el ámbito *offline*.

2.2 Descripción del problema

Luego de analizar el contexto de la compañía se puede identificar la siguiente problemática: la pandemia impactó en el comportamiento del consumidor (Datum internacional, 2020), empujándolo hacia el *online retail* y la empresa no está preparada para este cambio.

El impacto, en Tambo, del inicio la pandemia se tradujo en:

- Reducción en los niveles de ventas de la compañía (reducción de 20% de sobre las ventas del año anterior y un 37% sobre las ventas del *business plan*) debido a una contracción generalizada en el mercado por una contracción en el gasto de los peruanos.
- Reducción del horario de atención para los establecimientos de comercio, lo cual impacto altamente a la cadena que operaba las 24 horas en más del 30% de sus tiendas.
- Visitas a las tiendas con menor frecuencia por miedo al contagio y debido a las distintas restricciones de movilización (decrecimiento de 27% de número de transacciones).
- Disminución del crecimiento de la cadena con la cancelación de aperturas de tiendas y con el cierre de tiendas existentes (0 aperturas en el 2020 y 102 tiendas fueron cerradas).
- Incremento en los costos de operación debido al acondicionamiento que las tiendas tuvieron que seguir para poder operar y el incremento de costo por cliente al tener restricciones de aforo.
- Migración de ventas al ámbito online en el cual Tambo no tiene una posición reconocida o experiencia.
- Tambo no es capaz de hacer frente a la necesidad de compra online. La empresa cuenta con una página web que tiene como carácter principal la comunicación de la ubicación de las tiendas y adicionalmente no cuenta con una plataforma *e-commerce*.

El impacto ha continuado en el 2021 pese al levantamiento progresivo de las restricciones, la empresa no ha podido recuperar el nivel de ventas que tenía ni los niveles de tráfico en tienda. Teniendo en cuenta lo mencionado, se convierte en mandatorio llevar a cabo la propuesta de desarrollo de un canal digital que se plantea en el presente trabajo.

Capítulo III. Fundamentación teórica

En el presente capítulo se detalla la revisión del marco teórico. Se buscó diversos autores sobre estrategias de desarrollo de un canal digital y se revisó distintos aportes sobre marketing digital y canales digitales teniendo en cuenta las actuales tendencias del mercado. Para poder proponer el desarrollo de un canal digital resulta pertinente previamente entender los fundamentos del marketing digital. A continuación se detalla un resumen del marco teórico en relación al desarrollo de un canal digital.

El mercado ha evolucionado con el paso del tiempo y el avance de la tecnología, ahora las posibilidades de acciones son mucho más grandes al tener dos clases de universos, el offline y el online. El marketing digital es el uso de canales digitales, información y tecnología de manera conjunta a los medios de comunicación tradicional para poder alcanzar los objetivos generales de marketing. El marketing digital se centra en gestionar diferentes formas de presencia online de la empresa integradas con técnicas de comunicaciones, que veremos más adelante, para poder apoyar a los objetivos que se tengan y fortalecer la relación con el cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Para el desarrollo del presente capítulo se revisaron distintas fuentes, teorías, autores y otros, de los cuales se seleccionaron aquellos con una mayor resonancia y un impacto más grande en el desarrollo de la propuesta. Por otro lado, también se seleccionaron los acápites que tienen en cuenta la evolución del mercado y del consumidor y las últimas tendencias en marketing y canales digitales.

3.1 Canales digitales

Los canales digitales son aquellos que dependen de plataformas digitales de tecnología como el internet, *websites*, teléfonos móviles, televisión, entre otros (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) mediante los cuales se realizan acciones de marketing, envío/recepción de información e interacción con los consumidores.

El éxito del marketing digital depende de la integración con los medios tradicionales para transmitir un mensaje coherente en los canales correctos. (Cyberclick, 2021b).

El uso de canales digitales es la evolución del uso de los canales tradicionales, la comunicación que se quiere realizar será más localizada, concentrada, directa y cercana al público al que se desea alcanzar. Esta concentración permite que la comunicación sea más focalizada y

personalizada de acuerdo al perfil y características del consumidor de manera más rápida y con contenido de mayor relevancia.

Las herramientas principales para general tráfico hacia un canal digital son 6 (Chaffey & Smith, 2017):

- *Search engine optimization* (SEO): busca la mejora del posicionamiento orgánico de la página web en los buscadores mejorando la visibilidad y el tráfico hacia la página.
- *Keywords*: palabras claves que se utilizan para identificar y describir un contenido.
- *Search Engine Marketing* (SEM): optimización de los buscadores para ganar visibilidad e incrementar los *clicks* en el link deseado para derivar tráfico hacia el punto de venta.
- *Display*: uso de *banners* o *Ads* para llamar la atención y general *clicks*.
- *Social media marketing*: utilizar las redes sociales de la empresa para mejorar su posicionamiento e incrementar la recordación en los consumidores.
- *Online partnerships*: unión con otras personas o plataforma para que promuevan la empresa y los beneficios.
- *E-mailing*: comunicación mediante *newletters* para mantener a los consumidores al tanto de las acciones de la empresa.

La interacción e integración entre canales digitales y tradicionales es parte clave del desarrollo de la estrategia de marketing digital. La estrategia de marketing digital es esencialmente una estrategia de un canal que debe ser integrado con otros canales como parte del marketing multicanal para que tenga mayor efectividad.

Una estrategia de marketing digital es efectiva cuando sigue los siguientes lineamientos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019):

- Está alineada a los objetivos de la empresa.
- Tiene objetivos claros para el desarrollo del negocio y de la marca contribuyendo al incremento de las ventas.
- Es consistente con el posicionamiento y segmentación de la empresa y se dirige al público objetivo de la empresa.
- Debe generar valor para el consumidor, apoyándolo en el proceso de compra, convirtiendo visitantes en clientes, reteniendo clientes actuales y aumentando la base de consumidores.

A través de los canales digitales una empresa puede desarrollar un plan de acción para identificar, anticipar y satisfacer nuevas necesidades que los clientes tengan y sobre las cuales estén buscando información.

Por otro lado, el internet permite penetrar mercados de manera más fácil, desarrollar mercados sin tanta inversión, desarrollar productos digitales, diversificar las líneas de la empresa y sobre todo aumentar la interacción con los consumidores actuales de la empresa (Geyskens, Gielens, & Dekimpe, 2002). Según Chaffey y Smith los beneficios deben seguir las 5Ss: incrementar las ventas (*Sell*), añadir valor (*Serve*), acercarse al consumidor (*Speak*), reducir costos (*Save*) y expandir el alcance de la marca (*Sizzle*) (Chaffey & Smith, 2017).

Adicionalmente, las comunicaciones de marketing digital difieren significativamente de las convencionales porque los medios digitales permiten nuevas formas de interacción y nuevos modelos de intercambio de información, que asimismo generan mayores beneficios (McDonald & Wilson, 1999):

- Interactividad: el consumidor inicia la interacción, busca información y se crea un diálogo en dos direcciones.
- Inteligencia: cada interacción o acción del consumidor genera datos que son valiosos para la empresa, estos datos permiten conocer más al consumidor y cuando se combinan para obtener insights se genera el *big data*, que es una biblioteca de cada uno de los consumidores, su perfil, preferencias, entre otros.
- Individualización: la comunicación es segmentada a grupos específicos y tiene una sensación de personalización más elevada que permite obtener un mayor nivel de interacciones o respuestas.
- Integración: permite dos vías de comunicación para que el consumidor pueda reaccionar de manera directa a un estímulo y se comunique con la empresa en lugar de tener que esperar que la empresa se comunique con él.
- Industria reestructurada: se refiere al dinamismo con el que se pueda reestructurar los intermediarios en la cadena de comunicación, ya sea eliminando o agregando un intermediario.
- Independencia de ubicación: el alcance y potencial de la empresa ya no está limitado a un territorio en específico, sino que se eliminan las barreras físicas y se expanden las posibilidades de negocio en otros mercados o grupos de consumidores.

- Plataforma *e-commerce*

El comercio electrónico comprende todas las transferencias, tanto informativas como monetarias, que se realicen electrónicamente mediante la empresa y una tercera parte, ya sea otra organización, clientes, entre otros (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Una tienda virtual puede actuar como complemento de una tienda física, expandiendo no solo el horario, sino también el alcance geográfico, el público, la velocidad de reacción, por otro lado

cuenta con costos de operación más reducidos, menor limitación de productos, más opciones de pago, entre otros (Chicoma, 2021).

Una tienda virtual no tiene uno de los limitantes más importantes de una tienda física, el espacio reducido. Las tiendas físicas tienen que reducir el surtido de productos para adecuarse al espacio, pero cuando el espacio es virtual, es infinito. Una tienda virtual puede tener los productos que desees siempre y cuando tenga los inventarios de los productos actualizados de manera automática con cada compra para no crear descontento en el consumidor.

Por otro lado, una tienda virtual tiene la oportunidad de ofrecer productos que no son tangibles, cómo por ejemplo libros, aplicativos, música, *software*, juegos, clases virtuales, entre otros.

Las plataformas *e-commerce* abren la posibilidad de generar ingresos de una manera distinta, siguiendo la teoría de la larga cola, no es necesario centrarse solo en los productos líderes o los *best sellers* para tener un negocio exitoso, una tienda virtual puede vender una gran cantidad de otros productos, distintos a los líderes y generar la misma ganancia que estos generan, creando un doble beneficio para la empresa.

3.2 Buyer persona

Las investigaciones han identificado que hay muchos factores que influyen en el comportamiento de los consumidores en el internet y a lo largo del tiempo los segmentos de mercado que utilizan internet y servicios digitales han cambiado drásticamente (Kannan & Hongshuang, 2017) por lo que es importante estar al tanto de los cambios en las variables de comportamiento del consumidor y comprender cómo modelar el comportamiento del consumidor en línea, es necesario saber cómo es el consumidor.

El buyer persona surge de la necesidad de tener un perfil adecuado de un usuario para diseñar un producto o servicio adecuado (Chicoma, 2021). Es la representación ficcional de un consumidor ideal basado en data real recolectada en forma de variables, patrones de comportamiento e historias reales de sus objetivos, motivaciones, sueños, retos, entre otros.

Las variables demográficas son aquellas que se mantienen estáticas a lo largo del tiempo, como por ejemplo edad, género, entre otros (Doherty & Ellis-Chadwick, 2010). La lista también incluye las variables de ingreso y educación (Hoffman, Novak, & Schlosser, 2000), estilo de vida (Breneman, Geuens, Weijters, Smith, & Swinyardd, 2005) y el ámbito social (Shiu & Dawson, 2004).

Las variables psicográficas y conductuales son las que incluyen percepciones, creencias, ideas y actitudes que influyen el comportamiento online y el proceso de compra. Por ejemplo, la aversión al riesgo o tendencia a la innovación son características muy personales que terminan influenciando la decisión de compra (Cheung, Chan, & Limayem, 2005).

Una vez que se tiene el listado de las características se crea el buyer persona, que es un perfil ficticio que representan a un público objetivo en particular. Esto ayuda a comprender las características de los clientes en línea, su comportamiento para crear comunicaciones más relevantes para su audiencia y es una técnica poderosa para desarrollar proyectos centrados en el cliente, estrategias *online* y campañas más focalizadas en un grupo específico que comparta las características y comportamiento del buyer persona que se ha creado.

Es importante resaltar que el buyer persona no es sinónimo de público objetivo, es un perfil más rico, humanizado y personificado como una persona real, con nombre, todo caracterizado por necesidades, a diferencia del público objetivo que es la descripción de un listado de características.

3.3 Inbound marketing

El *inbound marketing* es una técnica poco intrusiva de marketing y publicidad que tiene como finalidad la creación de una conexión con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarlo hasta su transacción final. Es una metodología comercial que tiene como meta la captación de clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas pensando en el buyer persona. Los métodos tradicionales o *outbound marketing* son técnicas más agresivas que envían información a un público objetivo que no siempre la desea recibir, el *inbound marketing* busca formar conexiones útiles para el consumidor en la solución de sus problemas reales (Hubspot, 2021b).

El enfoque *inbound* apunta al crecimiento de una empresa mediante la creación de relaciones importantes y duraderas con los consumidores, prospectos y clientes. La principal finalidad de esta metodología es contactar con personas que se encuentran iniciando el proceso de compra de un producto, una vez se establece el contacto, la idea es acompañar al consumidor en todas las fases del proceso hasta la transacción final, de manera no intrusiva, de forma amigable y no agresiva.

Existen tres maneras para aplicar la metodología inbound (Hubspot, 2021b):

- Atraer: crear contenido de valor para captar la atención de los clientes creando un lazo de confianza. La creación y desarrollo de contenido relevante relacionado a los productos

que la empresa ofrezca, testimonios de otros clientes, detalles de promociones, descuentos o campañas. En esta etapa se utiliza SEO y SEM como complemento.

- Interactuar: brindar información adicional basada en las necesidades y objetivos de los clientes aumentando la posibilidad de compra. El proceso de interacción es de suma importancia ya que se puede perder al cliente en este punto. Se debe crear en el cliente el deseo de seguir en comunicación con la empresa ya que cuando lo hace obtiene información de valor para él.
- Deleitar: creación de información adicional de valor que acompañe a la compra, para que potencie el beneficio para el cliente, para que este se sienta satisfecho de haber realizado la compra, aún tiempo después. Es clave tener un equipo que responda las dudas, inquietudes, de consejos y sean los expertos que acompañen al cliente en el periodo pre y post venta. La incorporación de *chat bots* o ayudas virtuales es un método muy común para brindar soporte inmediato al cliente y mejorar la experiencia con la empresa.

Por otro lado, también es importante considerar que la influencia de las redes sociales está en constante crecimiento, la necesidad de capturar momentos, compartir experiencias y expresar opiniones juega un rol importante en la decisión de compra de los consumidores (Zhang, Ling, & Sumeet, 2018). Las redes sociales están dando acceso a recomendaciones personalizadas en tiempo real, basadas en experiencias personales, que pueden ser muy influyentes de manera positiva tanto como negativa. El uso de redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok están en constante crecimiento y se han convertido en importantes medios de comunicación, interacción y fuentes de información. El *inbound marketing* contempla el contacto constante como una técnica para deleitar a los clientes, es vital que las redes sociales jueguen un rol positivo tanto para la compañía como para el cliente, ofreciendo información valiosa de manera rápida y segmentada, creando canales adicionales de interacción y comunicaciones y por último demostrándole a los clientes que su opinión, interacción o comentario es importante y válido para la empresa.

El proceso de atracción del cliente tiene éxito cuando se atrae al cliente en el espacio digital en el momento adecuado, sin embargo, para obtener el éxito es indispensable entender el proceso de compra que va a experimentar el cliente para localizar los puntos de atracción al canal.

- Proceso de compra

Hay diferentes etapas en el proceso de compra en general y en cada etapa la meta es distinta: crear conciencia, generar intereses, realizar una evaluación, emitir un juicio, adoptar un postura (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2008).

En el mercado digital, el proceso de compra se describe de la siguiente manera (Chaffey & Smith, 2017):

- Reconocimiento de un problema: el consumidor no tiene idea que tiene una necesidad hasta que ve un mensaje de la empresa que lo ayuda a reconocer que tiene un problema y lo interioriza genera una lista de características específicas que se adaptan a su perfil. En este momento el consumidor busca información general en los buscadores donde las empresas deberían aparecer en los primeros lugares.
- Búsqueda de información: el consumidor está buscando activamente información más detallada a su perfil, buscando detalles de beneficios, características e información adicional que podría no haber contemplado en un primer momento pero que se vuelve valiosa al haberla encontrado.
- Evaluación: se realiza una comparación entre las opciones de acuerdo a la información encontrada.
- Decisión: se elige una opción y se realiza la compra, este paso es crucial para no perder al cliente. Una empresa debe tener una plataforma de ventas que acepte la mayor cantidad posible de métodos de pago, sea *user-friendly* y de carga rápida.
- Evaluación post compra: el servicio post venta es clave para asegurar que el cliente regrese.

La importancia del manejo de los canales digitales está creciendo significativamente a medida que se descubre cómo gestionar contribuciones comerciales, complejidades del mercado competitivo, comunidades sociales digitales y tecnologías innovadoras que están en constante cambio.

En el mercado online actual, las decisiones de compra son influidas por muchas fuentes de información simultáneas, por ejemplo, resultados en buscadores, reseñas de clientes, conversaciones en redes sociales, sitio web de la empresa, entre otros. Además, los clientes potenciales utilizan varios dispositivos para recopilar información en la cual se basará la decisión de compra. Este proceso se conoce como multi pantalla, por ejemplo, un consumidor puede estar viendo televisión y usando su celular al mismo tiempo viendo sus redes sociales cuando le llega por correo la *newsletter* de la empresa.

El reto principal de las empresas es hacer las mejores inversiones para presentar sus marcas y proporcionar contenido relevante para apoyar al consumidor en el proceso de toma de decisiones en cada etapa del recorrido del cliente, especialmente cuando los clientes interactúan con las marcas en el ámbito comercial y social creando un contexto de múltiples puntos de contacto con la empresa (Lemon & Verhoef, 2016) y (Edelman & Singer, 2015).

Los elementos principales que se deben tomar en cuenta es la segmentación de los consumidores, tener a buscadores como intermediarios, como Google por ejemplo que emite informes de tendencias y características de los consumidores de acuerdo a comportamiento online muy importante para las empresas (Choi & Varian, 2012).

Según Aswani, es importante que las empresas utilicen fuentes confiables de data para poder tomar sus decisión y alocar los recursos de la empresa (Aswani, Kar, Ilawarasan, & Dwivedi, 2018). Otro elemento de importancia es la relación con otra clase de intermediarios como *influencers*, otras plataformas de medios y publicaciones que representan un gran potencial para las empresas. Por último, la plataforma de destino final tiene que conversar con todas las acciones anteriores y no estar desconectada del mensaje que se le ha estado enviando al consumidor.

3.4 Onmicanalidad

La Onmicanalidad es la integración de todos los canales existentes de una empresa para comunicar, vender y fidelizar a los clientes. Se busca crear una experiencia completa y cohesiva a través de todos los puntos de contacto sin perder la calidad, personalización o ilación de la comunicación (agcity Digital transformation company, 2020). El objetivo de la omnicanalidad es lograr y mantener una relación duradera y adaptable con los clientes.

El logro de este tipo de relación está basado en la integración de todas las plataformas que una empresa tiene para tener una actualización constante y transversal de todos los datos relacionados al cliente. María Cristina Martín Arribas de *Customer Experience Manager Minsait* explica que “la implantación de una estrategia omnicanal exitosa requiere aplicar metodología *customer experience* que integre visión cliente, visión compañía y la tecnología como herramienta facilitadora”.

Un ejemplo de omnicanalidad es un cliente que se acerque a una tienda física a ver un producto, previamente revisó la ficha técnica en la página web y converso con servicio al cliente sobre unas dudas adicionales que tenía, el cliente ha hecho uso de distintos canales previa a la compra (Hubspot, 2021a). Una experiencia omnicanal integra todos los canales y plataformas de una empresa para ofrecer una experiencia integrada al cliente.

Uno de los beneficios principales de la aplicación de comunicaciones omnicanal es la fidelización de los clientes mediante comunicaciones personalizadas. La omnicanalidad permite recaudar datos de distintas plataformas y crear grupos o segmentos de perfiles de consumidores a los que se les puede acompañar en su proceso de compra desde el momento de la intención. Contar con mayor información es beneficioso para la empresa dado que los esfuerzos de marketing tienen mejores resultados, las conversiones son mayores y se crean clientes fieles a la empresa.

Una empresa alcanza el éxito y eleva sus niveles de ventas cuando conoce a sus consumidores, analiza el proceso de compra del cliente para mejorarlo de manera continua, mantiene una identidad única en todos los canales, integra y comparte datos, crea una experiencia coherente pluri plataforma y reacciona de manera rápida a las solicitudes de los clientes (aggity Digital transformation company, 2020).

3.5 Desarrollo del canal digital

Los canales digitales se están volviendo cada vez más importante en todos los aspectos de una organización, pero hay muchos aspectos de la gestión de los medios digitales y tecnología a considerar cuando se busca integrar el marketing digital en una organización (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019):

- Generar aceptación y obtener un presupuesto coherente con el consumo de la audiencia y valor generado.
 - Coordinación con diferentes canales en conjunto con equipos de gestión programas de marketing en otras partes del negocio.
 - Gestionar e integrar la información del cliente sobre características y comportamientos recopilados en línea.
 - Lograr acciones consistentes de informes, revisión, análisis y seguimiento de resultados de marketing digital en toda la empresa.
 - Tácticas de marketing online de subcontratación vs subcontratación, es decir, búsqueda, afiliación, marketing por correo electrónico, relaciones públicas, requisitos de contratación de personal.
- Comunicación usando canales digitales
- SEO: la optimización de los motores de búsqueda es fundamental y una de las herramientas principales de todo canal digital. Se refiere a mejorar la visibilidad de la página en las búsquedas orgánicas en distintos buscadores online como Google, Yahoo, entre otros. El SEO se basa en dos factores fundamentales, la autoridad y la relevancia. La autoridad se refiere a la popularidad de la página, mientras más popular sea una página, más valioso debe ser el contenido que esta tiene y más útil para los usuarios, por ende, debería posicionarse entre los primeros resultados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). La relevancia es la relación del contenido y las palabras claves de la página con la búsqueda del usuario. El SEO es importante dado que resulta en la generación de visitas a la página y por ende oportunidades de conversión a ventas (Liberos, 2013). La generación de ventas está ligada a las visitas a la página, a más visitas, más ventas, por ello uno de los factores

principales es general tráfico hacia el canal mediante la autoridad y la relevancia de la página. El contenido de la página tiene que ser relevante y valioso para que tenga una mayor puntuación en autoridad, por otro lado, las palabras claves utilizadas tienen que estar relacionadas con el contenido de la página para que tenga una buena puntuación en relevancia.

- *Keywords*: las palabras claves son importantes para atraer al público correcto y posicionar al canal. Es importante utilizar palabras claves que incrementen la relevancia de la página. Estas palabras claves son las que se utilizan para realizar el SEO.
- SEM: técnica para generar visitas de buena calidad a la *website*. Hoy en día todos se dirigen a los buscadores en internet para encontrar las respuestas a las preguntas que existen. Algunos de los buscadores más populares son Google, Yahoo, Youtube, entre otros. Por otro lado, si no se tiene una pregunta en específico, los buscadores brindan toda clase de información para que un consumidor conozca y se familiarice con una marca. El SEM se apoya en la optimización de motores de búsqueda (SEO) para mejorar los resultados de los listados naturales y el marketing de búsqueda pagada para ofrecer resultados de los listados patrocinados dentro de los motores de búsqueda (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Algunas de las principales ventajas es que impulsa el tráfico de manera significativa, es altamente dirigido dado que los visitantes buscan productos o servicios específicos por lo que a menudo tienen una alta intención de compra, los visitantes tienen un bajo costo porque no hay costos de medios para mostrar anuncios o por *click* (Pei, Toombs, & Yan, 2014) y es dinámico pues los motores de búsqueda visitan distintas páginas populares para asegurarse que los resultados siempre estén de acuerdo a la tendencia o interés del momento.
- Social media marketing: el marketing en redes sociales es una categoría importante del marketing digital que implica fomentar las comunicaciones con los clientes en el propio sitio de la empresa, redes sociales, blogs, foros, entre otros. También incluye el monitoreo y facilitar interacción y participación del cliente en toda la web para fomentar el compromiso positivo con una empresa y sus marcas. Las redes sociales van de la mano con el contenido viral, que es aquel de alta popularidad y enormes ratios de apertura, búsqueda y compartido en gran tamaño (Berger & Milkman, 2012). Las redes sociales son de alta importancia para influenciar en la percepción de la marca, productos y compañía en general (Dee, Bassett, & Hoskins, 2007). La posibilidad de viralización, el bajo costo, la alta influencia de los actores, el potencial de cascada y el alto alcance del contenido son algunas de las ventajas.
- *Online partnerships*: es un acuerdo de trabajo basado en comisiones donde las *websites*, *influencers* u otros actores reciben una comisión sobre ventas o clientes potenciales de comerciantes y no un pago fijo. La comisión suele ser basada en un porcentaje del precio

de venta del producto o una cantidad fija para cada venta, pero a veces también puede basarse en una base por clic, por ejemplo, cuando un buscador refiere visitas a comerciantes. El marketing de afiliación mediante códigos es cada vez más utilizado. Otras de las ventajas es que se puede llegar a distintas audiencias, ganar más visibilidad, generar *buzz*, diversifica el riesgo y se paga por el beneficio una vez obtenido (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

- *Email marketing*: es una herramienta ponderosa para permanecer en contacto con los clientes cuando el cliente ha solicitado que la empresa se mantenga en contacto. Es muy importante diferenciar entre los correos spam que se reciben y los valiosos para el consumidor. El bajo costo, la rapidez de comunicación y la fácil personalización son algunas de las ventajas del email marketing. Por otro lado, la integración con los sistemas existentes de la empresa no es difícil, lo cual permite un fácil uso (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

- Diseño de un canal *e-commerce*

El diseño de un canal *e-commerce* nace de la necesidad de una empresa de adaptarse a la nueva realidad del mercado. Una empresa debe tener definido el público, el producto, el dominio y el hosting previo al diseño.

La estructura de toda página virtual se compone de tres bloques: cabecera, cuerpo y pie de página (Chicoma, 2021):

- Cabecera: incluye logo, buscador, *login*, ayuda, carrito, ícono de menú, delivery.
- Cuerpo: slider o banner debajo de la cabecera, listado de productos, información de valor, campañas, oferta de valor.
- Pie de página: información corporativa, servicio al cliente, contacto, medios de pago.

Los procesos más importantes de un canal *e-commerce* son (Chicoma, 2021):

- Registro de un usuario: se refiere al llenado de un formulario con los datos del cliente para registrarse y convertirse en un usuario.
- Atención a consultas: resolución de dudas en tiempo real o mediante el uso de un *chatbot*.
- Compra y pago: toda tienda cuenta con un sistema de creación y gestión productos que se utiliza para mantener la tienda con los productos actualizados. Una vez que el cliente seleccione los productos que desee y haya llenado el carrito, el usuario completa sus datos financieros y procede a realizar la transacción.
- Seguimiento del envío: una compra online tiene la opción de retiro en tienda, sin embargo, la mayoría de las compras online conlleva a un servicio de delivery. El cliente

recibe un código con el cual puede realizar el seguimiento de su compra o recibe correos con las actualizaciones del envío.

- Cambios y devoluciones: en caso la empresa acepte cambio y devoluciones, debe tener las políticas comunicadas en la página y una sección para que el consumidor puede realizar el proceso de desearlo.

La asignación de precios de venta depende de la estrategia de la compañía. Se debe tomar en cuenta los costos fijos, costos variables, ganancia que se desea obtener y estrategia para el canal.

Existen distintas estrategias para la asignación de los precios (Chicoma, 2021):

- Precio top o descremado: un precio por encima del mercado por lanzamiento en productos de difícil imitación.
- Precio de penetración: un precio introductorio por debajo del mercado para dar a conocer el producto o el canal.
- Precio por margen estándar: es un precio que depende del margen que se desea obtener.
- Precio de mercado: es un promedio de los precios de mercado.
- Precio psicológico: son aquellos precios que son percibidos como más baratos que generalmente terminan en nueve.

3.6 Evaluación de desempeño

Las empresas que tienen un enfoque digital exitoso comparten características comunes. Dan una gran importancia y dedican recursos para monitorear el éxito de su marketing online, implementando los procesos para mejorar continuamente el rendimiento de sus canales digitales e implementando transformaciones digitales en todos los aspectos de la empresa. Se utiliza el término web o *digital analytics* a las técnicas utilizadas para evaluar y mejorar la contribución del marketing digital a una empresa, se incluye la revisión del volumen de tráfico, referencias, flujos de clics, datos de alcance en línea, clientes, encuestas de satisfacción, clientes potenciales, ventas, entre otros.

Toda empresa debe tener un sistema de seguimiento de desempeño para poder monitorear la efectividad de las acciones. El proceso de cuantificación de la eficiencia y eficacia de acciones pasadas a través de la adquisición, recopilación, clasificación, análisis, interpretación y difusión de datos apropiados es vital para el funcionamiento online de una empresa (Neely, Adams, & Kennerley, 2002). La necesidad de un proceso estructurado de gestión del desempeño es clara cuando se examinan las repercusiones en una organización que no tiene una. Éstas incluyen: mala vinculación de las medidas con los objetivos estratégicos o incluso ausencia de objetivos, datos clave no recopilados, datos incorrectos o correctos no analizados, falta acción correctiva, entre otros.

Hay cuatro etapas claves de un proceso o sistema de desempeño. La primera se refiere al establecimiento de objetivos, esto generalmente parte de los objetivos de la estrategia digital de marketing en general.

El objetivo del sistema de medición será evaluar si estos objetivos son reales y logrables, especificar acciones de marketing correctivas para reducir la variación entre el objetivo e indicadores clave de rendimiento reales.

La segunda etapa se centra en la medición del desempeño, implica recopilar datos para determinar las diferentes métricas de cada indicador.

La tercera etapa es el diagnóstico de desempeño, es el análisis de resultados para comprender las razones de la variación de los objetivos y selección de soluciones de marketing para reducir la variación.

Por último, la cuarta etapa es la creación de acciones correctivas, la implementación de soluciones como actualizaciones de contenido, diseño, comunicaciones, entre otros. Una vez finalizada las cuatro etapas, el ciclo inicia nuevamente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

- Métricas de medición

La medición para evaluar la efectividad del marketing digital debe evaluar la contribución en distintos niveles: cumplimiento de objetivos de negocio, de planes y de comunicación. Las organizaciones deben definir un marco de medición o crear un panel de administración que defina agrupaciones de métricas específicas para evaluar el rendimiento de las iniciativas del marketing digital (Chaffey D. , 2000).

Existen métricas para cada esfuerzo de marketing digital y cada canal, de las cuales resaltan las siguientes (Cyberclick, 2021a) en relación con la presente propuesta de desarrollo:

- Marketing digital: número de impresiones, número de *clicks*, número de clientes, inscripciones, ratio de conversión, tiempo en la web, costo por *click*, ingreso por visitante único o recurrente y tasa de rebote.
- SEM: pujas estimadas, número de *click*, costo por *click*, volumen de búsquedas, calidad de palabras claves, ranking de ad y número de impresiones.
- SEO: tráfico orgánico, tiempo de carga, visitas por página, tráfico directo, errores de carga, salida automática, autoridad y relevancia.
- *E-commerce*: orden promedio, abandono de carrito, tasa de visita, cliente recurrente y tiempo de compra.
- Redes sociales: interacción, alcance, sentimiento, menciones, *followers*, *share of voice* y mensajes negativos.

Capítulo IV. Metodología de investigación

Se realizó un sondeo de mercado que permitió recabar más información sobre la situación actual de Tambo, la percepción del consumidor, los puntos a mejorar en el proceso de compra online para ofrecer una mejor experiencia en el canal digital.

A partir de la literatura identificada para la presente propuesta, se realizó el proceso de investigación de mercados según Malhotra, quien define a la investigación como “identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008).

4.1 Diseño de la investigación

- Objetivos de Investigación: generales y específicos

Se realizó un sondeo de mercado con el fin de encontrar información clave acerca de los siguientes objetivos:

Tabla 4. Objetivos de la investigación

Objetivo General		Objetivo Específico		Fuente sec	Focus Group	Entr. a expertos	Encuesta
OG1	Monitorear el estado actual	OE1	Identificar el conocimiento de Tambo		x		x
		OE2	Entender la influencia de la pandemia		x	x	x
		OE3	Identificar el conocimiento de la página web de Tambo		x		x
		OE4	Identificar actuales competidores		x	x	x
OG2	Entender el perfil del consumidor	OE5	Entender hábitos de compra y consumo	x	x	x	x
		OE6	Identificar formas y ocasiones de consumo		x		x
		OE7	Identificar las características de la compra		x		x
		OE8	Identificar el buyer persona del público objetivo		x	x	x
		OE9	Identificar los principales canales de comunicación más utilizados		x	x	x
		OE10	Identificar las preferencias de compra		x	x	x
OG3	Identificar tendencias del mercado	OE11	Identificar las nuevas tendencias de consumo producto de la pandemia	x		x	
		OE12	Identificar preferencias en canales de comunicación	x		x	
		OE13	Identificar cambios en preferencia de productos	x		x	
		OE14	Identificar nuevas prioridades	x		x	
OG4	Validar la propuesta de desarrollo	OE15	Identificar puntos más valorados		x	x	x
		OE16	Evaluar el grado de aceptación de la propuesta		x		x
		OE17	Determinar potencial demanda				x
		OE18	Identificar puntos críticos		x	x	x

		OE19	Determinar preferencias de comunicación		x		x
		OE20	Determinar razón de uso		x		x
		OE21	Identificar expectativas del canal		x		x
		OE22	Conocer razones de abandono	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia

- Herramientas del sondeo

Para la realización de este sondeo de mercado se eligió un segmento que haya comprado en el último mes en alguna tienda online de una tienda de conveniencia o supermercado y que tengan las siguientes características:

- Experiencia de compras online
- Acceso al internet
- Acceso a medios de pago electrónico

Las personas además cumplieron con los siguientes filtros:

- Sexo: Hombres y mujeres
- Edad: 18 a 35 años de edad en tres rangos de edad (18-24, 25-30, 31-35 años)
- Residencia: Lima Metropolitana
- Clase NSE: B y C

Se realizó la investigación en 5 partes siguiendo las fases del proceso de investigación de mercados (Malhotra, 2008):

1. Fuentes secundarias: Análisis de datos de fuentes secundarias como referencias bibliográficas, artículos académicos, libros y revistas especializadas
2. Focus Group: Se realizaron un total de 3 *focus group* de 9 participantes cada uno, en los meses de marzo y abril del 2021.

Se realizó de manera virtual con personas que pertenezcan al segmento de personas seleccionado para la investigación, se realizó un *focus group* por cada rango de edades. (Ver Guía del *focus group* en Anexo 4).

Tabla 5. Características de los participantes del *focus group*

N°	Género	Edad	NSE	Residentes	Exp de compra
1	H y M	18-24 años	B/C	Lima Metropolitana	Si
2	H y M	25-30 años	B/C	Lima Metropolitana	Si
3	H y M	31-35 años	B/C	Lima Metropolitana	Si

Fuente: Elaboración propia

3. Método de observación: Se realizó una investigación acerca de la competencia. Se revisaron diversas páginas con el objetivo de evaluar la presencia en canales digitales de empresas competidoras como Oxxo, Repshop, ¡Listo! y Mass.

4. Entrevistas a expertos: Se realizaron entrevistas a 11 personas con experiencia en el desarrollo de un canal digital, e-commerce, marketing digital, tiendas de conveniencia y *retail* (ver Entrevistas a expertos en Anexo 3).

5. Cuestionario: Se encuestó a un grupo de 385 participantes en el mes de junio 2021 (ver Cuestionario en Anexo 5).

Se realizó una encuesta online a personas dentro de la audiencia objetivo y se determinó el tamaño de la muestra tomando en cuenta el público objetivo de la empresa.

El punto de partida fueron 2,812,900 personas que son residentes de Lima Metropolitana, en edades de 18-35 años, de los sectores B/C (CPI, 2019).

Luego se aplicó la formula estadística con referencia al tamaño de la muestra, un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5% que resultó en un tamaño mínimo de nuestra de 385 personas.

Adicionalmente, se realizó un muestre no probabilístico por cuotas basado en los rangos de edades.

Se tomó como mercado potencial a la población total de Lima dentro de los rangos de edades 18-24 y 25-39 años según el *Market Report* de la población de Perú 2019 de CPI (CPI, 2019). (Ver Cuestionario de la encuesta en Anexo 6).

4.3 Principales hallazgos

- Fuentes secundarias:

Tabla 6. Principales hallazgos de fuentes secundarias

OE	Hallazgo
OE5	Según el Global Research Marketing (GRM) los consumidores tienen una apertura mayor a la compra de otras marcas, un 43% de limeños cambia fácilmente de marca cuando no encuentra un producto, esto quiere decir que, si bien es importante tener los productos de las marcas líderes, es también importante la oferta de productos similares con un beneficio adicional, como por ejemplo un menor precio, para que el porcentaje pueda ser aún mayor. Esta métrica resalta también la importancia de tener la información de los stocks disponibles actualizados.
OE11	GRM también indica que en el presente año se han realizado tres veces más transacciones online que en el año 2020. Limeños compran en promedio a un e-commerce 9 veces al mes. El 34% en Lima ya adquiere sus productos o servicios a través del comercio electrónico, según estudio de GRM.
OE11	Datum International indica que el 47% de peruanos con acceso a internet ya están haciendo sus compras de manera online en el 2020. Datum también indica que, para finales del 2021, los peruanos realicen 3 de 6 compras de manera online.
OE13	Según Euromonitor, el comercio electrónico creció en 66% en la región en el año 2020, es una tendencia que no solo está presente en el Perú sino en otros países de la región como México, Colombia Brasil, Chile y Argentina.
OE12, OE14	<i>Think with Google</i> indica que el 51% de los compradores utiliza Google para informarse sobre una compra que planea hacer online, es decir que los consumidores buscan información y esperan encontrarla fácilmente.
OE22	Un 75% de millennials utiliza un e-commerce si lo que busca no tiene stock en la tienda (<i>instoreView</i>) y un 58% de jóvenes millennials y Gen Z compran regularmente en internet y en tiendas según Servicechannel.

Fuente: Elaboración propia

- Focus group:

Tabla 7. Principales hallazgos de los *focus group*

OE	Hallazgo
OE5, OE6	La mayoría de los participantes realiza dos tipos de compras en cuanto a referencia de alimentos (no incluye comida preparada), la planeada que se realiza en supermercados o mercados y la espontánea que se realiza en tiendas de conveniencias o bodegas.
OE4	Los principales actuales competidores percibidos son Mass, Listo y Repshop. En segundo plano están los supermercados.
OE7	La compra planeada online se realiza en la computadora y la compra impulsiva o de rápida necesidad se realiza a través de aplicaciones.
OE8, OE10	En general, la mayoría de los participantes han realizado compras en las tiendas online de los supermercados, ya sean que las compras hayan sido realizadas directamente por ellos o por el jefe de su familia.
OE10	Los productos comprados varían de acuerdo a la necesidad de cada grupo, los que resaltan son los productos de alto peso, como bidones de agua, packs de gaseosas, productos de limpieza que según lo mencionado tienen frecuentemente promociones exclusivas en la web.
OE2, OE20	Los drivers más importantes para la compra online es la conveniencia por falta de tiempo y evitar aglomeraciones de personas en los establecimientos y, por ende, una probabilidad de contagio.
OE9, OE19	Los canales de comunicación digitales más utilizados son las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram.
OE7	La mayoría de participantes menciona que realizan una compra online cuando necesitan una alta cantidad de productos.
OE8, OE10	La mayoría de los participantes no tenía experiencia con las compras online (de alimentos) previa a la pandemia, ahora que la poseen afirman que una vez acabada la pandemia seguirán con las compras online.
OE	Tambo es el <i>top of mind</i> de todos los participantes, previa explicación que los supermercados no se encuentran en la categoría de tiendas de conveniencia.
OE1	Todos los participantes han visitado a Tambo y realizado una compra anteriormente, resaltando Tambo cuenta con ofertas siempre, packs de bebidas alcohólicas a buen precio, un portafolio variado de productos en general.
OE15	La vista de la página desde el celular tiene un alto valor percibido cuando tiene más productos por página y un filtro que sea amigable.
OE15, OE21	El proceso de <i>login</i> y ubicación tiene que ser fácil, rápido y con la posibilidad que recuerde automáticamente los datos, si el cliente tiene que completar constantemente sus datos, lo más probable es que desista de la compra.
OE15, OE18	Los atributos o características más valorados son la facilidad de compra, la seguridad de datos y un rápido delivery.
OE16	Todos los participantes indicaron que estarían dispuestos a comprar en el canal.
OE22	La demora en la carga y la dificultad de realización de la compra son los dos motivos principales que llevarían al abandono del proceso.

Fuente: Elaboración propia

- Método de observación:

Tabla 8. Principales hallazgos de la observación

OE	Hallazgo
OE4	Mass: el contenido principal de la página es el catálogo actual de ofertas y el buscador de tiendas. Utilizan la página también como un reclutador de trabajadores para las tiendas. No cuenta con un listado de productos ni funciones e-commerce.
OE4	Oxxo: el Landing page tiene un banner principal para la búsqueda de espacios para la apertura de tiendas y tiene 4 secciones principales (catalogo, ubicaciones, promociones y trabajo). No cuenta con una tienda online.
OE4	Listo!: no cuenta con una página propia, es una sección dentro de la página de Primax. El contenido principal es un buscador de tiendas.
OE4	Repshop: no cuenta con una página propia, es una sección dentro de la página de Repsol. El contenido principal es la opción de "pide y lleva" que explica como pedir por WhatsApp y recoger los productos en la tienda. Cuenta también con la información del encarte, las promociones y un buscador de tiendas .

Fuente: Elaboración propia

- Entrevistas a expertos:

Se realizaron 11 entrevistas, 4 de ellas fueron realizadas a personal que pertenecen a la empresa Tambo y tienen relación directa con el desarrollo de los canales digitales de la compañía. También se entrevistaron a 6 expertos en el campo de e-commerce y marketing digital.

Adicionalmente se entrevistó a una persona que trabaja en una casa de investigación de mercado y análisis de datos que brindó insights más generales sobre la tendencia de los canales digitales en el mercado actual peruano.

Tabla 9. Principales hallazgos de las entrevistas a expertos

OE	Hallazgo
OE5	Las categorías de productos que tienen más visitas en la página de Tambo son comidas, bebidas alcohólicas y piqueos y snacks.
OE12	Es importante entender de donde vienen los consumidores, <i>google analytics</i> es fundamental para entender ese origen o intención.
OE18	El servicio de delivery y post-venta es fundamental para que el usuario regrese y realice otra transacción.
OE18	Durante los primeros meses de operaciones, la empresa está dispuesta a no generar márgenes e invertir en SEO, redes sociales y publicidad para darse a conocer. Por otro lado, se realizarán promociones extremadamente agresivas para la captación de nuevos usuarios.
OE5	Los clientes no esperan una gran cantidad de información en el detalle del producto, sólo la básica cómo gramaje, precio, sabor, costo delivery, octógonos.
OE5, OE8, OE10	Los productos preferidos por los clientes son los de marcas establecidas o packs de un producto de una marca nueva/exclusivas con un producto de una marca conocida.
OE12	La categoría de alcoholes tiene varias limitaciones en los buscadores para <i>ads</i> como <i>shopping ads</i> , la creación del contenido es método importante para aportar valor adicional a lo que se desea promover.
OE9, OE12	Los clientes reciben la mayor parte de la información a través de las redes sociales.
OE18	La desconfianza en la protección de los datos financieros es una razón fundamental para evitar comprar online, sin embargo, debido al posicionamiento de Tambo, la plataforma es considerada cómo confiable.
OE15	Las ofertas exclusivas online son una herramienta poderosa para la conversión de visitas en venta.
OE18, OE15	El cliente espera que, si hubiese un problema, el servicio post-venta sea proactivo, rápido, ofrezca soluciones rápidas y opciones de devolución. Un punto importante, que de tener un inconveniente con un producto y si no es solucionado de manera que el cliente está satisfecho, se perderá la recompra del cliente.
OE12	Es importante realizar una campaña enfocada en una categoría y no luchar por un producto en particular. El costo de los <i>adwords</i> por un producto como la cerveza Pilsen no va a generar el efecto esperado al estar compitiendo por un producto muy específico. Es más importante enfocarse en toda una categoría y crear contenido para que la persona que llegue a la página se quede o realice la acción esperada.
OE9, OE12	Las redes sociales de la empresa son una herramienta poderosa para incrementar la comunicación y derivación de tráfico hacia la página.
OE10, OE22	El cliente tiene altas expectativas de promociones y bajos precios en todas las categorías.
OE14	El mercado peruano está migrando a una tendencia omnicanal en la cual los consumidores esperan recibir los mismos beneficios en los distintos canales y beneficios adicionales en canales digitales.
OE4	Los actuales competidores de Tambo son todas las tiendas de conveniencia como Mass, Repshop, Listo y también los supermercados.
OE12	Un registro simple, ayudas para la geolocalización, un delivery rápido y un elemento diferenciador son claves esenciales que todo negocio debe priorizar.
OE18	La mayoría de empresas está desarrollando o potenciando su presencia online a manera de reacción ante los cambios en el proceso de compra de los consumidores.
OE2, OE11	La pandemia ha afectado el proceso de compra de los consumidores, una vez finalizada la pandemia, con más libertad de tránsito y menos restricciones de aforo, si bien se dará un incremento en las visitas a tiendas, no se perderá la costumbre de compra online, sino que se potenciará.

Fuente: Elaboración propia

- Encuestas:

Tabla 10. Principales hallazgos de las encuestas

OE	Hallazgo
OE8, OE9, OE19	Un 100% de los encuestados tiene acceso a internet y respecto a la realización de compras por internet, todos los encuestados realizan más compras por internet que en años anteriores, son activos en redes sociales y tienen miedo a ingresar los datos de sus tarjetas.
OE8	Los lugares de compra preferidos son los supermercados (tienda física), la bodega y los mercados. El segundo grupo preferido son las tiendas de conveniencia y los grifos.
OE2, OE5	La razón principal de compra online con un 65% es la prevención al contagio, seguida de la falta de tiempo con un 23% y la frecuencia de compra oscila entre 1 o 2 veces por semana.
OE1, OE4	Tambo es la primera tienda que viene a la mente de los encuestados en un 91% de los casos. Los competidores percibidos de Tambo son otras tiendas de conveniencia (Oxxo, Mass, MiMarket, Repshop, Listo!) y mercados.
OE5, OE6, OE7	Un 64% de los encuestados indican realizar compras online para víveres, incluyendo el delivery de los productos, generalmente en supermercados y según compra planeada o necesidades diversas.
OE6	Un 12% de los encuestados indica haber comprado en la página de Tambo.
OE16	Un 28% del total de encuestados estaría dispuesto a comprar productos en la página de Tambo.
OE21	Dentro de las expectativas más recurrentes sobre la compra online en Tambo los encuestados resaltan las ofertas en general y el delivery gratis.
OE10, OE15, OE18,	Sobre las compras <i>online</i> en general, 34% resalta la importancia de un delivery rápido, 19% indica que la protección de datos es clave, 18% resalta las promociones, 9% atención al cliente, 8% posibilidad de devoluciones, 7% que la página cuente con el stock disponible y 5% indica que el diseño amigable es lo más importante.
OE3	La página web de Tambo no es una de las páginas más frecuentadas, las comunicaciones más relevantes se dan por redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

En general, la investigación demuestra una gran oportunidad para la empresa en el ámbito digital. Los consumidores del segmento objetivo han desarrollado hábitos de compras online y el número de transacciones realizadas está en constante aumento. Se tiene un mercado que tiene una mayor apertura y conocimiento de compras online, que estaría dispuesto a realizar una compra y probar el servicio.

En la actualidad existen todas las variables para proponer el desarrollo del canal de manera exitosa. Adicionalmente, la encuesta, el *focus group* y la revisión de fuentes secundarias concuerdan en que los consumidores van a mantener sus nuevos hábitos de compra online una vez finalizada la pandemia.

4.4 Modelo de estimación de demanda

Teniendo en cuenta el sondeo de mercado, es importante realizar una estimación de la demanda del uso del nuevo canal digital, por ende, se realizó una simulación bajo supuestos empezando con la población general, realizando una desagregación hasta obtener el público potencial de compra.

La estimación de la demanda se realizó tomando como base la población de Lima metropolitana. Partiendo de esta población disponible, se definió la cantidad de habitantes dentro del rango de

edad 18-39 años y sector socio económico B y C obteniendo una cantidad de 2,812,900 personas. Se aplicó un filtro adicional que refiere a la posibilidad de la compra online, obteniendo un total de 534,451 personas como público objetivo. Se aplicó un filtro adicional de opción de compra de 28% según los resultados obtenidos en la encuesta. El resultado final del público potencial de compra son 96,201 personas.

Tabla 11. Estimación de la demanda

Variable	Cantidad de personas
Población de lima metropolitana - (CPI, 2020)	10,880,900
18-24 años NSE B/C - (CPI, 2020)	941,400
25- 39 años NSE B/C - (CPI, 2020)	1,871,500
Compra Online – (Ipsos Infografía, 2020)	19%
Público Objetivo	534,451
Opción de compra - Encuesta	18%
Público potencial de compra	96,201

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V. Propuesta de desarrollo

Se detalla en este capítulo la propuesta del plan de desarrollo de un canal digital.

5.1 Definición de objetivos

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos anteriormente mencionados, se fijan objetivos para el desarrollo de la propuesta específicamente para el canal digital, los cuales son los siguientes:

- Incremento de las ventas: objetivo primordial de la empresa debido a la contracción en las ventas por la pandemia, teniendo como referencia las ventas de las tiendas física, se tiene como meta incrementar en un 2% las ventas totales de la cadena.
- Mejorar el posicionamiento digital de la marca: Tambo ya es una marca reconocida en el mundo del *retail* y cuenta con una gran base de consumidores, sin embargo, no es conocida a nivel de *retail online*. Un canal online además de adaptarse a la coyuntura actual de pandemia, permite cubrir distintas necesidades de los consumidores, ávidos usuarios del internet que exigen una constante interacción de la marca. El canal digital busca posicionar a Tambo como el *Top of Mind* a nivel digital dentro del público objetivo.
- Incrementar el share en el mercado: Tambo es el actual líder offline, sin embargo, al desarrollar un canal digital está ingresando a una categoría completamente distinta donde debería posicionarse también como el líder. Durante el primer año se busca obtener un 8% del share de mercado.

5.2 Estrategia

El desarrollo de la propuesta tiene que ser congruente con la estrategia de la empresa. La empresa busca la creación de un mayor valor para sus clientes con productos o servicios con características únicas que aumenten el valor percibido de los productos en la mente de los consumidores y se llegue a la disponibilidad de pagar un precio mayor para obtener la novedad. Por ejemplo, la empresa es sede de lanzamientos de nuevos productos de *lovemarks* como lo es Mikes' con su nuevo sabor maracuyá. También es foco de lanzamientos de productos populares en nuevos tamaños o presentaciones.

La empresa busca siempre ser la primera en ofrecer la novedad en el mercado ya que es importante lograr que en la mente de los consumidores Tambo se posicione como un lugar de mayor valor a diferencia de los competidores. La comunicación del valor adicional que se puede encontrar en la tienda es clave para atraer al consumidor.

De la mano con la diferenciación, Tambo busca alcanzar un liderazgo en costos para poder ofrecer los precios más competitivos del mercado y crear valor adicional para el consumidor. Al tener un

alto poder de negociación sobre los proveedores, Tambo puede negociar costos de productos más bajos que permitan mantener un precio menor al del mercado y realizar todas las actividades de marketing y comunicación necesarias para dar a conocer el valor del producto.

Ofrecer productos nuevos e innovadores a los precios más competitivos del mercado es una clave fundamental del éxito que ha tenido la empresa y apoya a la alta percepción de valor de parte de los consumidores.

El desarrollo del canal digital va de la mano con las estrategias genéricas de la organización para afianzar su crecimiento. La presente propuesta busca repetir el éxito de la tienda en nuevos mercados, en este caso el online, haciendo que sus clientes actuales compren más productos, también ganando clientes de los competidores que suelen comprar de manera online o captando nuevos potenciales clientes.

Una vez posicionado en el mundo online por contar con productos diferenciados y bajos costos, la empresa buscará desarrollar nuevos productos para aumentar las ventas por medio de una mejora en los productos que ofrece la empresa o la introducción de nuevos productos.

5.3 Buyer persona

Es importante definir al buyer persona para poder realizar un buen enfoque del canal y su contenido. Tambo es una tienda que tiene un público objetivo muy particular y segmentado, en base a los datos sociodemográficos e información adicional obtenida se propone la creación de dos arquetipos de cliente ideal: Karol y Benito.

- Karol:

Se propondrán símbolos para poder entender mejor a Karol, sus necesidades, preocupaciones y prioridades.

Gráfico 4. Símbolos de Karol



Fuente: Elaboración propia

Karol será una persona que persigue constantemente un estado de felicidad (Endorfina), busca obtener endorfinas en todas las actividades que realiza. Será una persona que se siente en control, una líder nata (Queen Midas).

También será una persona que se siente poderosa y con un fuego interior que le permite tener el coraje de perseguir sus metas (Eros).

Por otro lado, una persona que tiene los pies en la tierra (Down2Earth) y obtendrá mucha de su energía de las personas que la rodean (Bloque) lo que le permitirá alcanzar sus metas sin miedo. Karen será el alma de la fiesta (Ever Party), una persona positiva que siempre buscará el lado bueno, divertido y les sacará la vuelta a las situaciones incómodas. Rebelde y encontrará su propio camino. Estas características nos llevan a la principal de Karol, ella será una persona que buscará brillar en todos los aspectos de su vida (Sparkling).

Tabla 12. Karol

Karol ✨👑🔥🎉👯📱🗣️	
<p>Va más allá de la típica chica <i>pinky</i>, evolucionada hacia una <i>baddie</i>: feminidad empoderada, <i>girl boss</i>, sexualmente activa sin dejar evidenciar sus metas personales, cuidadora de sus amigas, gozadora de la vida, aunque siempre esté ocupada.</p> <p>Será quien pone la chispa en su grupo, muy pendiente de su actividad y de su imagen en todos sus perfiles sociales, principalmente Instagram.</p> <p>Cree que no hay un calendario para celebrar, aunque si se le propone puede organizar una fiesta épica.</p> <p>Tendrá 25 años y aunque vivirá con sus padres, cada vez será más independiente financieramente, cuidará de su cuerpo y se mantendrá en tendencia <i>on a budget</i>: luce cara se ponga lo que se ponga.</p>	

Fuente: Elaboración propia

- Benito:

Este buyer persona también tendrá sus símbolos.

Gráfico 5. Símbolos de Benito



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los símbolos los comparte con Karol, Benito pensará que una celebración no tiene calendario (Ever Party), será una persona realista sin pretensiones de lo que no es, auténtico (Down2Earth) y le dará mucha importancia a sus amigos y su círculo más cercano (Bloque).

Por otro lado, deseará vivir intensamente (Potente) buscando experiencias que le den adrenalina y lo lleven a vivir días distintos todos los días (Delusional). Será una persona que no se toma las cosas tan seriamente y no se dejará tumbar por las dificultades (2Cool4School) ya que confiará en sus habilidades y no hay algo que lo podrá derrumbar.

Las características nos llevan al atributo principal de Benito, vivir como si todos los días fueran los últimos y descansar cuando esté muerto (Empilandia). Benito será el responsable de crear su propia diversión en cualquier situación en la que se encuentre.

Tabla 13. Benito

Benito 🍻 🎮 📺 📱 🍷 🍷 🍷 🍷	
<p>Benito vivirá con sus padres y será un loco. Nadie entenderá de dónde saca tanta energía porque vive empilado 24/7. Le gustará la juerga y será de los que siempre tienen ideas para nuevos tragos. Será <i>open minded</i> y no va a creer en los límites, siempre querrá más y le encantará descubrir cosas nuevas que sea con su grupo de amigos y amigas. Le gustará llegar con la novedad y promete diversión asegurada. Será un recursero de la diversión y la buena onda.</p>	

Fuente: Elaboración propia

En resumen, Karol y Benito serán jóvenes en sus veintes, activos, sociables y llenos de energía. Estarán estudiando, no contarán con mayores ingresos económicos, vivirán con sus papás, pero estarán empezando a buscar una vida más independiente. Reunirse con sus amigos, aunque sea por zoom será una prioridad, serán los encargados del *playlist*, de los retos en las juntas y tendrán siempre los datos de las mejores promociones, los productos más interesantes o toda la información del último ampay. Su lema de vida será “Vive intensamente” y lo aplicarán en todos los aspectos, ya sea probando actividades nuevas, experimentando con la comida, haciendo el último Tiktok. La necesidad más grande que tendrán es estar completamente conectado con sus amigos y tener nuevas experiencias de manera seguida.

Karol y Benito serán los buyer persona propuestos y serán referentes para la creación de contenido de los distintos canales de comunicación. El canal digital se enfocará en comunicar contenido de valor que vaya de acuerdo a los intereses de los Benitos y las Karols y en los productos drivers para los mismos.

5.4 Inbound marketing

Karol y Benito serán personas activas que no tendrán mucho tiempo libre y tampoco mucha paciencia. Son personas que se aburrirán rápidamente y necesitarán recibir constantes estímulos para captar su atención, es por ello que el canal deberá contar con información exclusiva, nueva y relevante para que ofrezca un beneficio adicional, si cuenta con la misma información que se encuentra en las demás plataformas, el usuario no tiene necesidad de realizar una visita a esta plataforma en específico.

El contenido jugará un rol vital dado que el público de la empresa está acostumbrado a contenido de valor y pierde el interés rápidamente, es un grupo de consumidores jóvenes que utilizan el internet como herramienta fundamental de su día a día, por ende, no la información a comunicar

es importante, sino también la manera en la que se comunicará. La creación de contenido deberá estar orientada a los *key words* preferidos de los usuarios, los *trending topics* de momento, memes más populares, entre otros. Se trabajará con una agencia de medios para la creación de contenido entretenido, versátil y de valor para los consumidores, se creará una pauta de contenido y cronograma de posteos que incluya un presupuesto de inversión para las redes sociales y cómo también para *Adwords* en el contenido de la página web.

También se tendrá un *community manager* constantemente monitoreando las interacciones y respuestas al contenido, interactuando con las respuestas de los seguidores, resolviendo dudas, brindando apoyo en la resolución de conflictos, entre otros.

El contenido se creará en las plataformas de Instagram y Facebook inicialmente para derivar tráfico al canal y se seguirá las fases del embudo de conversión.

Gráfico 6. Embudo de conversión

Etapa	Herramientas
Atraer	1) Apalancar las redes sociales (FB e IG) con contenido de valor para atraer al público. Por otro lado, optimizar el SEO para que el contenido esté mejor posicionado.
Convertir	2) Potenciar la Landing page, incrementar las llamadas a acción, formularios, testimonios, videos, opiniones de usuarios y mantener un contenido de valor.
Vender	3) Marketing automatizado y personalizado según el proceso del usuario. Creación de ofertas especiales, contenido exclusivo y publicación de compras exitosas.
Fidelizar	4) Creación de contenido que refuerce la marca y comunidad, ofertas especiales según historial de compra y encuestas para obtener <i>feedback</i> .

Fuente: Elaboración propia

El cronograma de posteos incluirá las fechas más importantes del mes cómo festividades, aniversario, lanzamientos de productos, así como las dinámicas promocionales de la compañía. Se realizarán posteos diarios en ambas redes que incluyen un mínimo de 2 posteos en *feed* y 3 *stories*.

Un enfoque importante es la redirección de tráfico, Tambo cuenta con más de 900,000 seguidores en sus redes sociales (Facebook e Instagram), se realizarán acciones para derivar el tráfico a la página web, por ejemplo, teniendo el link directo a la web en el *linktree* de Instagram, agregando en las imágenes promocionales a manera de recordatorio que las promociones también son válidas en la web y agregando la página en todos los *copys* de los posteos (gráfico 7).

Gráfico 7. Redes sociales de Tambo (Instagram)



Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales de la empresa cuentan con un alto número de seguidores, oportunidad importante ya que se usará como palanca para la creación de contenido mediante la interacción con los seguidores realizando preguntas o encuestas para saber qué es lo que quieren ver, sobre que quieren leer y saber un poco más sobre sus intereses.

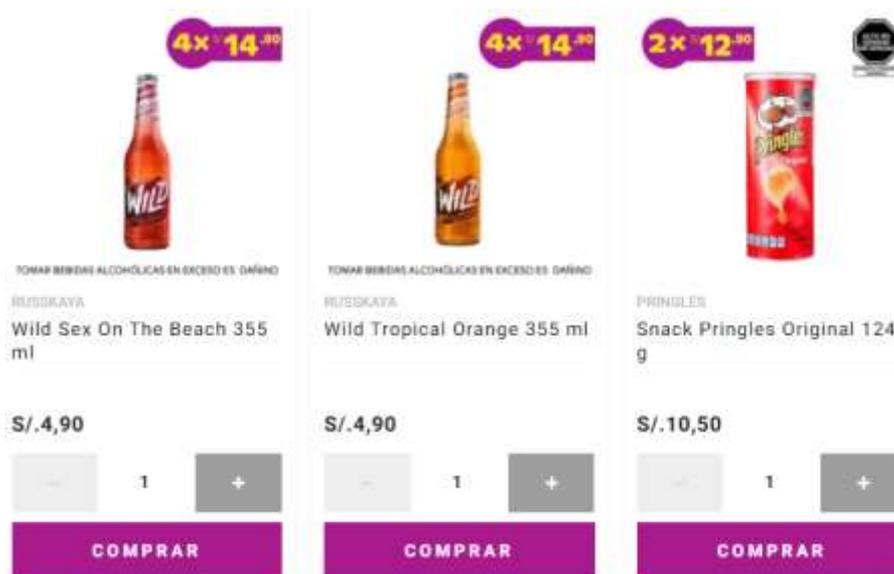
Por ejemplo, el año pasado la empresa realizó una serie de posteos en los *stories* en Instagram preguntándole a sus seguidores que producto les gustaría que esté en oferta, en base a las respuestas se lanzó una campaña de ofertas siguiendo las sugerencias recibidas. La campaña fue corta, pero superó las expectativas de resultados que se esperaba obtener.

Esta estrategia de *engagement* ayudará no solo a crear contenido de valor sino también para potencialmente descubrir nuevos insights sobre los consumidores.

El contenido del canal digital incluirá beneficios adicionales del canal como promociones y productos exclusivos. Estos incluirán presentaciones adicionales de productos existentes, producto especial limitado, producto con nuevo empaque, promociones y packs únicos para la web. Se realizará un enfoque de precios reducidos o promocionales para atraer la atención de potenciales usuarios debido al comportamiento que se espera para el año (Ochoa, 2020).

En el gráfico 8 se puede ver un ejemplo de promociones que serán exclusivas en la web. En este ejemplo se tienen productos de las categorías de bebidas alcohólicas y piqueos que son las de mayor peso en la venta de la empresa. Además, los productos que tienen los descuentos serán *lovemarks* o marcas conocidas para agregar un valor adicional al usuario, no solo en productos con descuento, pero los productos favoritos de los consumidores.

Gráfico 8. Promociones exclusivas Tambo.pe



Fuente: Elaboración propia

5.5 Onmicanalidad

La empresa contará con un sistema de recolección de datos que ayudará a crear grupos y perfiles de consumidores para poder entender sus necesidades de una mejor manera y dirigir las comunicaciones de manera más eficiente.

Por otro lado, la empresa ofrecerá comunicaciones cohesivas al contar con una dinámica promocional paraguas por mes que se replicará a lo largo de todas las plataformas digitales como tiendas físicas. Esta dinámica dependerá de las prioridades para la compañía en dicho periodo y se replicará en todos los medios de comunicación de manera similar y en paralelo. La comunicación empezará en tienda, con un cambio de los jalavistas, afiches, imágenes en pantallas y encarte, continuará con una presentación en redes y en el canal digital de la temática del mes y se realizarán recordatorios a través de todos los canales de manera conjunta y coordinada. La compañía actualmente cuenta con una presencia importante online a través de sus redes sociales (Instagram y Facebook), estas plataformas serán utilizadas como palancas para incrementar el tráfico hacia la web. Actualmente las redes sociales de la empresa se utilizan para la promoción de productos en general. Ambas redes sociales pueden servir además como un link entre la empresa y el canal digital.

Se utilizarán las redes sociales de la empresa como un embudo redireccionador al canal digital. En el gráfico 9 se tiene como ejemplo de temática mensual un aniversario de Tambo. Se replicará el contenido a través de todas las plataformas para comunicar el mismo mensaje con una comunicación enfocada no solo en Karol y Benito, sino que también creará una necesidad de

productos de acuerdo a sus personalidades. En este caso particular será una campaña enfocada en las categorías de alcohólicas y piqueos y snacks.

Gráfico 9. Temática mensual Octubre 2020 (encarte y redes sociales)



Fuente: Elaboración propia

Se mantendrá la estrategia omnicanal para la creación y comunicación de contenido congruente entre las plataformas que siga la temática del mes y que busque de manera conjunta crear la misma necesidad en el consumidor. Además, con la información recabada se enviarán comunicaciones personalizadas y específicas a grupos de consumidores según sus interacciones con el contenido. Por ejemplo, las personas que compren cerveza recibirán contenido sobre cervezas, lanzamientos, promociones adicionales, entre otros.

Adicionalmente, el canal también podrá mostrar productos que sean de mayor interés para el consumidor, elevando la posibilidad de compra.

Por otro lado, la atención al cliente deberá ser fácilmente accesible desde cualquier dispositivo y a través de cualquier plataforma de la empresa.

El equipo de servicio al cliente monitoreará constantemente los mensajes recibidos que se almacenarán en una base de datos que permitirá la continuidad de la atención de un cliente, independientemente de la persona que reciba el mensaje o la plataforma.

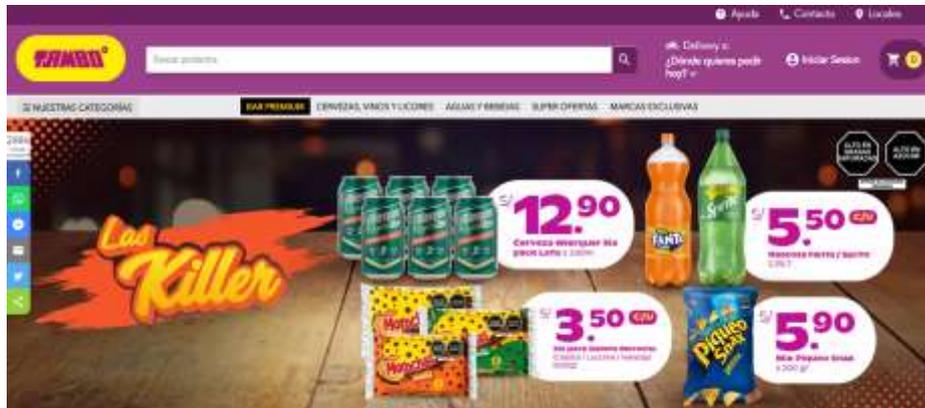
5.6 Desarrollo del canal digital

El canal digital se dividirá en tres partes fundamentales, el diseño, herramientas y contenido. El diseño será clave para que la interacción con el usuario sea fluida y agradable, generando futuras visitas y largos tiempos de visita. Las herramientas se utilizarán para definir la estructura y estilos de una página web para su posicionamiento y resultados de búsqueda. Por último, el contenido será parte del mantenimiento de la página.

- Diseño web:

La conversión de visita a venta muchas veces se ve truncada por un diseño confuso y poco amigable. La página web contará con un *landing page* estructurado y organizado que guíe al usuario rápidamente a lo que está buscando, una demora en encontrar lo que necesita se traducirá en el *click off* de la visita.

Gráfico 10. *Landing page* Tambo.pe



Fuente: Elaboración propia

El *landing page* de Tambo.pe (gráfico 10) contará con un buscador en la parte central superior que ayude a encontrar el producto buscado. Al lado derecho se encontrará la opción de iniciar sesión, contacto y sobre todo un localizador de tiendas que también será una de las funciones más utilizadas.

Gráfico 11. *Landing page* Aldi.us



Fuente: Aldi.us

El desarrollo del canal digital se realizará tomando como referencia con el mejor *benchmark* que se ha encontrado en el *retail online* que será la empresa Aldi.

Aldi es una cadena mundial líder de supermercados que se utilizará como referencia para el diseño del canal de Tambo.

En el gráfico 11 se puede ver el *landing page* de Aldi, en la parte superior tiene secciones importantes como buscador de tiendas, una llamada de acción para inscribirse a recibir la *newsletter*, la información de contacto y reclutamiento.

Debajo del encabezado y como único botón resaltado se encuentra el carrito, resalta a la vista fácilmente al ser el único botón del nivel.

Aldi tiene en el tercer nivel se tienen las categorías de productos, las promociones espaciales que duran solo una semana, este es un segundo llamado de acción que crea un sentimiento de urgencia en el consumidor. Se tiene una sección de delivery y también una sección de contenido de valor, que en este caso son recetas que se puedes realizar con todos los productos encontrados en Aldi. Inmediatamente debajo del índice se tiene una sección con el *claim* más importante de la empresa, en este caso son los precios más bajos, esta sección incluye un botón que lleva al usuario a un listado de los productos con los precios más competitivos del mercado.

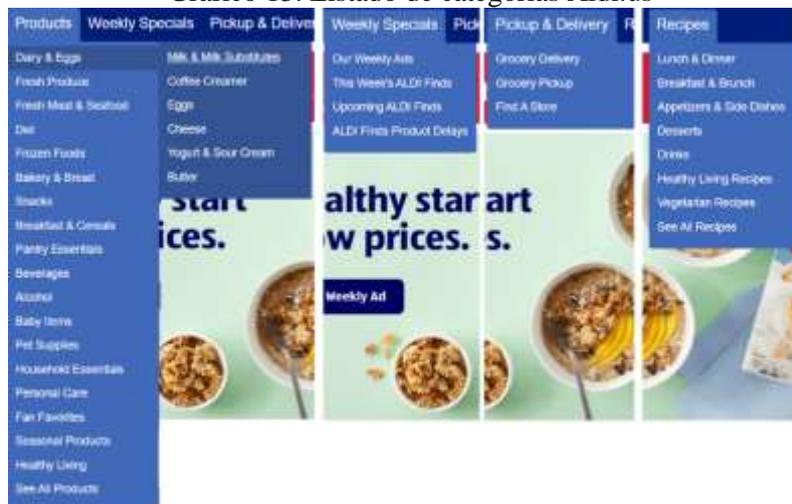
Gráfico 12. Listado de categorías Tambo.pe



Fuente: Elaboración propia

Si no se tiene un producto en específico en mente, debajo del buscador se tendrá el listado de las categorías en la parte izquierda y en la derecha estarán resaltadas las categorías más visitadas en la página como son el bar *premium*, licores, no alcohólicas y además una página especial con las ofertas y las marcas exclusivas que solo están presentes en Tambo.

Gráfico 13. Listado de categorías Aldi.us

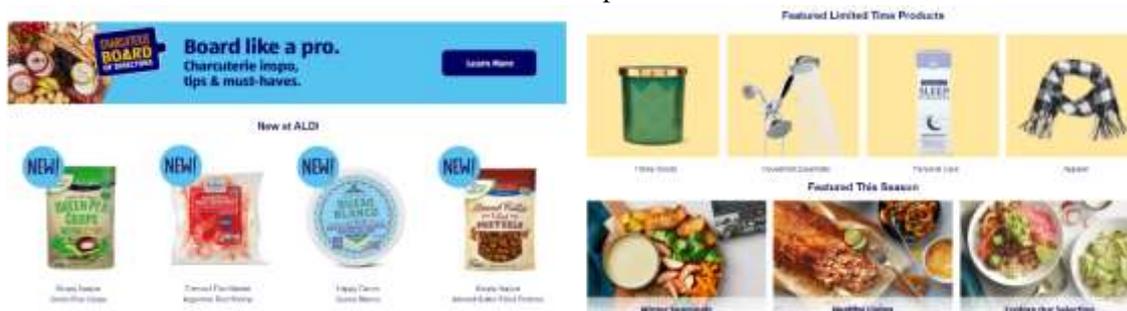


Fuente: Aldi.us

Tambo tendrá una sección de ofertas destacadas (gráfico 15) con los productos con más descuento del momento. Esta sección será muy importante dado que muchos de los productos *drivers* podrán ser utilizados para fomentar la compra.

Por último, Aldi tiene varias secciones de contenido de valor (gráfico 16). La empresa cuenta con una sección sobre tablas de charcutería que es un *trending topic* actual. También tiene una sección en la cual están los productos nuevos y novedosos que han entrado a la tienda. Cuenta adicionalmente con una sección de productos de temporada, por ejemplo, invierno, verano o navidad. Además, tiene una sección adicional para tipos de consumidores claves para la empresa, en el caso de Aldi, el cuidado de la salud es un punto clave para sus consumidores y es el tema que la empresa prioriza para brindar valor adicional con contenido de valor.

Gráfico 16. Contenido de valor para el consumidor de Aldi



Fuente: Aldi.us

El desarrollo del contenido tendrá en cuenta al tipo de consumidor de Tambo, el cuidado de la salud no es una prioridad para este, sin embargo, las reuniones, compartir con los amigos y pasar un buen rato son algunos de los momentos de consumo claves. El canal deberá reflejar esas prioridades y añadir distintas secciones de contenido de valor como por ejemplo “La cocktailera del tío Tambo” en la cual se encontrarán recetas de *cocktails* con la opción de añadir todos los ingredientes al carrito. También una serie de cuestionarios divertidos y graciosos, por ejemplo “¿Qué clase de sobrino eres?” que resulte en productos sugeridos para el usuario.

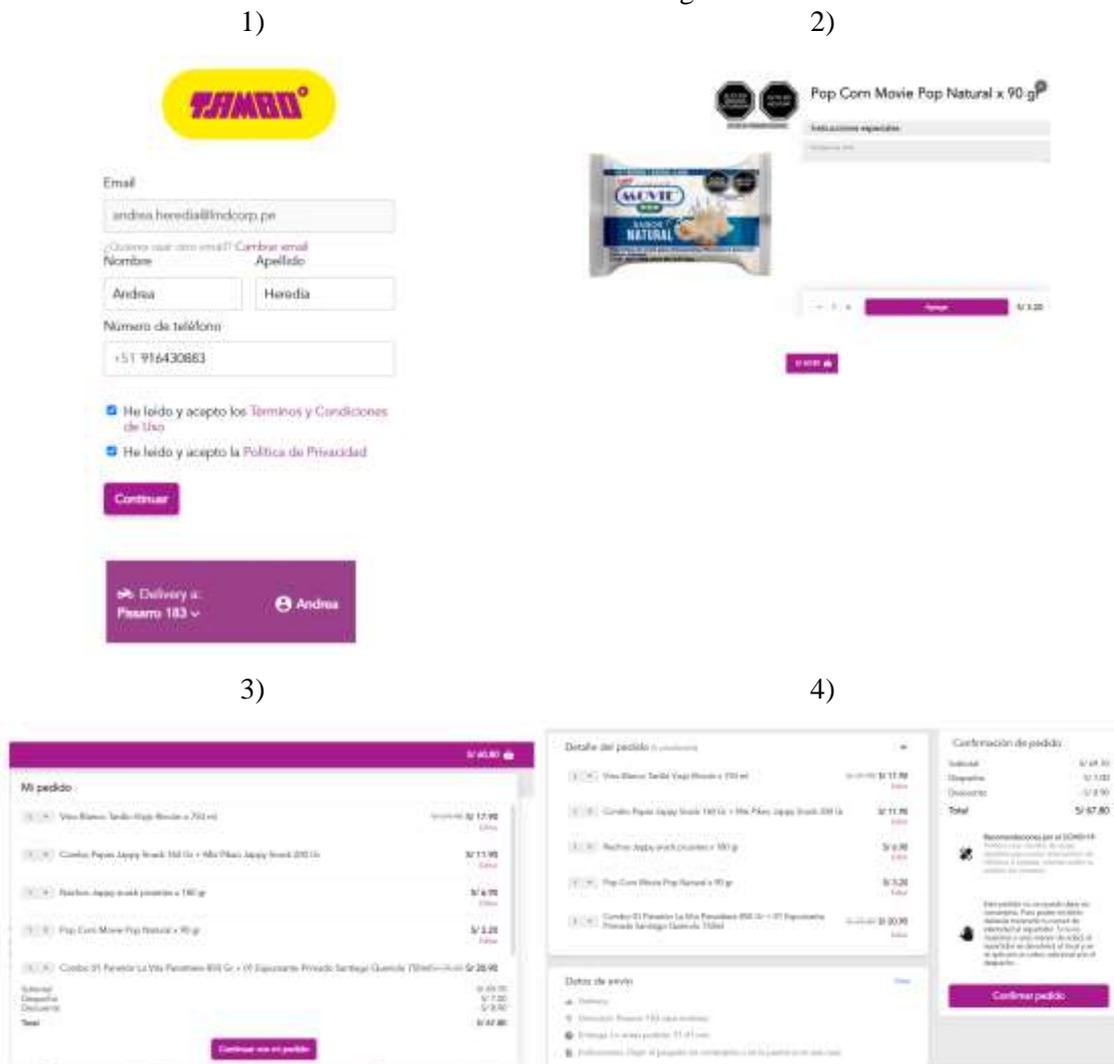
El diseño deberá ser amigable para *desktop* como para *mobile* (San-Martine, Lopez-Catalan, & Ramon-Jeronimo, 2013), deberá contar con imágenes optimizadas para que el *loading time* sea menor, botones de tamaño apropiado para no tener problemas al hacer *click*, es importante mencionar que la tendencia señala que los usuarios realizan sus transacciones por el celular en mayor cantidad que por la computadora, por lo que el diseño deberá ser *mobile friendly* (Cyberclick, 2020). Adicionalmente, la navegación y la compra deberá ser intuitiva o predecible, siguiendo el patrón básico de compra para que el usuario se sienta cómodo y sepa los pasos a

seguir, para que pueda lograr su objetivo sin trabas y la empresa logre generar una transacción sin problemas.

A continuación, se detalla gráficamente los pasos que seguirá un cliente en su proceso de compra en el nuevo canal digital:

- Se ingresará a la cuenta del usuario en la parte superior derecha, si no se tiene una cuenta, se creará ingresando los datos del usuario y seleccionando la dirección del envío.
- Una vez realizado el *log in* se seleccionarán los productos que se desea adquirir con el botón agregar. Cuando se haya terminado la selección se podrá visualizar un previo del carrito con el monto total al igual que se detallará el descuento que se obtuvo por comprar en la web.
- Por último, se confirmará el carrito y se procederá a realizar el pago.

Gráfico 17. Proceso de navegación



Fuente: Elaboración propia

El proceso de compra será bastante intuitivo y amigable hacia el usuario. La confirmación del pedido y el pago será rápida.

- Herramientas:

Las herramientas son una parte fundamental del plan para el desarrollo del canal digital para Tiendas Tambo, se presenta en esta sección una explicación de las principales herramientas y su relevancia.

Tabla 14. Herramientas digitales

<p>SEO y <i>keywords</i>:</p> <p>La optimización de los motores de búsqueda es fundamental y una de las herramientas principales de todo canal digital. Se refiere a mejorar la visibilidad de la página en las búsquedas orgánicas en distintos buscadores online como Google, Yahoo, entre otros.</p> <p>El SEO se basa en dos factores fundamentales, la autoridad (popularidad de la página) y la relevancia (relación entre <i>keywords</i> y contenido). Es importante dado que resulta en la generación de visitas a la página y por ende oportunidades de conversión a ventas (Liberos, 2013).</p> <p>Se trabajará un plan de contenido que sea relevante para el proceso de compra del consumidor, tanto para la compra en sí como para la resolución de dudas o inquietudes acerca del servicio post venta, mientras más información esté disponible y más fácil sea encontrarla, mayor es la inclinación del consumidor para realizar una compra.</p> <p>Las <i>keywords</i> son las preguntas que se le hace el consumidor al buscador y que resultan en un listado de páginas. Se propondrá un listado de los productos <i>drivers</i> que motivan la visita de sus consumidores y además términos comerciales que son claves en las búsquedas. Las palabras claves seleccionadas también abarcarán palabras genéricas del rubro.</p> <p>Se seleccionarán un total de 12 palabras claves al inicio en un periodo de 6 meses para seleccionar las palabras que funcionen mejor y generen la mayor cantidad de visitas.</p> <p>Las principales serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con respecto al modelo de negocio: Tambo, Oxxo, conveniencia, licorería - Con respecto a los productos <i>drivers</i> se enfocarán los esfuerzos en categorías en general y no productos en particular: bar <i>premium</i>, licores, piqueos, chelas, alcohol, gaseosas. - Con respecto a los servicios de la web: delivery y killers <p>Se realizará un monitoreo a estas palabras para analizar los resultados, visitas a la página y decidir la continuidad de las mismas o el cambio.</p>
<p>SEM:</p> <p>El marketing en los motores de búsqueda o <i>Search Engine Marketing</i> está ligado a un pago de anuncios o banner en los buscadores y se mide por <i>click</i>. Muchas campañas SEM se realizan a través de la selección de <i>keywords</i> y la efectividad de la campaña se mida por el número de <i>clicks</i> al <i>link</i>. Un servicio muy popular es el de Google Ads y Adwords, que permite situarse entre los primeros lugares de las búsquedas de ciertas palabras. Tambo puede utilizar el SEM para posicionar el canal en las categorías de venta más importantes (Liberos, 2013).</p> <p>Un plan de inversión en <i>keywords</i> y banners mediante Google Ads y Adwords permitirá que el canal de Tambo se sitúe dentro de los primeros puestos en los resultados de búsqueda.</p> <p>Se focalizará el esfuerzo inicialmente en los productos de las categorías más importantes de venta para Tambo siguiendo los <i>keywords</i> más importantes del listado inicial. Se seleccionarán estas palabras al ser los productos más vendidos por la empresa representando un share de ventas muy alto.</p>

Por otro lado, se tendrá adicionalmente un enfoque en descubrir nuevos grupos de consumidores no tan familiarizados con Tambo aún que podrían convertirse en potenciales clientes.

Web Analytics:

Se refiere a analizar las acciones del usuario o consumidor en la página para entender su comportamiento y poder realizar campañas o acciones de marketing bien dirigidas. La información se obtendrá de la página de la empresa o de fuentes externa de *big data* que permiten orientar los esfuerzo con una base de información más sólida que sirva de guía para la toma de decisiones (Liberos, 2013).

Se contará con un equipo de *e-commerce* que revisará el comportamiento de los consumidores para saber las rutas preferidas dentro del canal, los carritos más comunes, los productos drivers del canal, información sobre el abandono de carritos y sobre todo del origen de la búsqueda de la página para determinar el origen del tráfico. Este equipo también será responsable de mejorar los resultados de búsqueda y SEM. Además, se realizará una inversión en *listenings* y perfiles de *big data* del consumidor modelo.

Fuente: Elaboración propia

- Contenido y mantenimiento:

Continuando con lo detallado en la sección 5.4, una agencia de marketing se encargará de la creación de contenido bajo temáticas mensuales que seguirán los lineamientos generales pluri-plataforma y, además, la creación de contenido exclusivo para el canal digital. Este contenido incluirá por ejemplo promociones exclusivas web, lanzamientos de productos exclusivos, campañas o alianzas con terceros solo para el canal, entre otros.

Por otro lado, además del mantenimiento y creación de contenido, el canal será un portal de comunicación importante con los consumidores. Se recibirán mensajes de ayuda, problemas con los productos, pedidos incompletos, entre otros.

Se contará con un equipo de atención al cliente que manera rápidamente consultas, dudas y resuelven problemas que hayan podido surgir. De manera adicional se implementarán respuestas automatizadas para las preguntas más frecuentes y repetitivas conocidos como *bots*. El *bot* de Tambo se llamará “La tía Marita”, un nombre que seguirá la línea del personaje principal de la empresa “El tío Tambo”. Los *bots* son muy utilizados para resolver problemas simples de los clientes, es una herramienta que funciona muy bien cuando se trata de problemas repetitivos que se puedan resolver con la programación de una respuesta en base a la identificación de una palabra clave dentro de una pregunta; sin embargo, cuando se trata de un reclamo único o particular el *bot* no cuenta con las respuestas creando un alto nivel de insatisfacción en el cliente. Tener un grupo de personas o herramienta que atiendan los reclamos elevará el nivel de resolución y disminuirá la insatisfacción en el usuario. La empresa deber tener como meta no solo brindar un proceso de compra exitoso, sino una experiencia satisfactoria en general, que incluya el servicio de delivery y post venta (Arnold, Rynolds, Ponder, & Lueg, 2005).

Capítulo VI. Valoración del impacto de la propuesta

En el presente capítulo se detallarán las herramientas de análisis y medición necesarias para asegurar un control del proyecto. Por otro lado, se determinarán los indicadores de medición indispensables para el buen desarrollo de la propuesta y la medición de sus resultados, así como los resultados esperados por indicador.

6.1 Herramientas de análisis y medición

Los indicadores de medición o KPIs son indispensables para medir la gestión de las estrategias, en el caso de la presente propuesta se dividirán en distintas fuentes de medición, con referencia a la propuesta del presente trabajo, se tomará al canal digital y el *e-commerce* como principales fuentes de análisis y de manera complementaria las de redes sociales que son una herramienta para el desarrollo de la propuesta.

- KPIs canal digital e e-commerce

Se utilizará la herramienta Google Analytics para los principales indicadores de canal digital definidos a continuación:

- Visitas: crecimiento mensual de 4%.
- Sesiones: se espera que los usuarios mantengan un mínimo de 3 páginas visitadas.
- Tasa de rebote: se mantiene un rango optimista del 20% al 30%.
- Visitantes únicos: se espera que se mantenga un ratio de 60% de visitas de nuevos visitantes.
- Visitantes recurrentes: la recompra es de vital importancia debido a que se crea una costumbre en el consumidor, se espera que por lo menos el 40% de los visitantes regresen.
- Ratio de conversión: se manejará entre un 30% y 40% de conversión.

Es importante mencionar que estos KPIs se aplicarán a las distintas secciones del canal, por ejemplo, se podrá determinar que contenido es interesante para el público, que oferta les llama la atención, al igual que tener claro que acción no genera respuesta alguna. Los presentados tomarán en cuenta la página en general.

De manera adicional, se realizará la medición varios indicadores sobre el servicio E-Commerce para el proceso de la venta, servicio post venta y ratios generales de la actividad y se compararán contra el resultado esperado por indicador:

- Tiempo promedio de atención y delivery: la recepción de los productos debe ser dentro del mismo día de la solicitud, un periodo no mayor a 24 horas.

- Ratio de cancelación o abandono de carritos por parte del cliente: se espera que la mayoría de carritos con culminen el proceso, pero el ratio no debe ser mayor al 60% en la fase inicial del e-commerce.
- Ratio de pedidos no atendidos o cancelados por la empresa: los pedidos deberán ser atendidos en su mayoría o totalidad, se permite un máximo de 3% pedidos no atendidos, sin embargo, cada pedido no atendido deberá ser reportado con una explicación de los hechos.
- Ratios de quejas/reclamos de clientes sobre el servicio: se reciben distintos tipos de quejas sobre el servicio, se realizará una clasificación de lo recibido descartando las quejas por características del producto, precios externos y dinámicas ajenas a la compañía. Se mantendrá ratio aceptable del 10% en el periodo inicial, ya que es un periodo de aprendizaje para la compañía y se recaudará valioso *feedback* e insights que puede ayudar a la mejora del servicio.

Además, se podrá recaudar información sobre el comportamiento de compra del consumidor, por ejemplo, el ranking de los productos más vendidos, hora de compra, proceso de compra, entre otros.

- KPIs redes sociales

Las plataformas de redes sociales son una de las herramientas más importantes para el cumplimiento del plan de acción propuesto. Tambo tiene una presencia importante en redes sociales y éstas servirán como palanca para direccionar visitas al canal digital. Se creará contenido para redes sociales que hable directamente de los beneficios del canal digital, ofertas exclusivas, contenido, entre otros. Las redes de la empresa contarán con links en la descripción que promuevan visitas al canal, así como *swipe ups* en las publicaciones que re direccionen directamente a una sección del canal.

Debido a la importancia tan grande de las redes, se mantendrá un control constante sobre el contenido postado en redes en referencia al canal digital y las redirecciones de visitas al mismo. Los indicadores de redes sociales suelen ser el número de seguidores, el alcance, las impresiones, sin embargo, no están directamente relacionados con la propuesta del presente trabajo. Los indicadores que se utilizarán son aquellos que resultan en un traslado de visitas o interacción con contenido que esté ligado exclusivamente a la promoción del canal digital y no a la compañía en general.

- Alcance: se maneja un rango de 30% - 40%, teniendo un mínimo para evaluar las acciones que no son de interés del público objetivo y un máximo para las acciones que sobrepasen las expectativas y la empresa las pueda repetir.

- Tasa de interacción promedio: la empresa tiene métricas específicas para cada publicación que sigue la estrategia de marketing general, en el caso de los posteos relacionados a contenido del canal digital de 40% de interacción promedio.
- *Click* en link: se espera que del mínimo de 30% de alcance un mínimo de 25% de las personas se redirijan haciendo *swipe up* o *click* en el link de redirección.
- Ratio de conversión por embudo: este indicador está en base a las personas que se redireccionaron al canal, de las cuales se espera que el 10% realice la acción comercial deseada.

Por otro lado, se trabajará de la mano con la empresa de generación de contenido para realizar *Listening* de los posteos para analizar la reacción del público objetivo y obtención de pauta para la generación de leads. El *Listening* es una técnica frecuentemente utilizada para revisar y catalogar las reacciones de un público antes una acción, en este caso, un posteo de contenido en las plataformas de redes sociales de la empresa, esto ayudará a verificar si acciones como promociones, campañas, sorteos, entre otros, son bien percibidos por el público objetivo y generan la reacción positiva que se esperaba y posiblemente una acción de visita hacia el canal digital.

Tambo en un principio utilizará esta herramienta para las acciones claves en relación a estrategias de descuentos de productos y campañas de sorteos, dirigido a la potenciación y redirección de clientes al canal digital. Se tiene planeado realizar un promedio de 8 *listenings* por mes.

En las plataformas de redes sociales también se realizará la promoción de contenido conectado al canal digital, tanto en la página principal de los perfiles (FEED) cómo en los posteos temporales (STORIES). Se pautará inversión para un total de 10 por plataforma social. Esto estará dirigido a la generación de potenciales nuevos clientes del canal digital. El contenido de la página será analizado mediante el uso de Google Analytics, para poder verificar la utilidad del contenido de la página, la relevancia y la autoridad (Liberos, 2013). Además, se medirán los resultados de las campañas de *Ad Words* en Google como principal buscador.

6.2 Inversión para el desarrollo de la propuesta

Se cuantificó la inversión necesaria para poder realizar el desarrollo de la propuesta bajo la siguiente premisa: Se tienen dos tiempos de inversión, el primero es la implementación de la propuesta y el segundo es el mantenimiento mensual del canal.

La valorización de la inversión será presentada en dólares con un periodo de recupero de 14 meses.

- Aplicación de la propuesta

Los desarrollos del *back* y *front end* de la página son necesarios para alcanzar una alta facilidad de navegación y reducir el rebote de las visitas. Los desarrollos estarán a cargo de una empresa

tercera y se estima una inversión de \$25,000 para la aplicación de la propuesta y la integración del canal a los sistemas de inventarios, productos, “La tía Marita”, entre otros. Por otro lado, también estará a cargo de asegurar la seguridad de la página para certificar la protección de datos.

Es importante el monitoreo de los cambios y el seguimiento al proyecto, se contratará un *project manager* que estará a cargo de la implementación, revisión y aprobación de los desarrollos. Esta persona ingresará de manera temporal a la empresa por un periodo de 6 meses.

El contenido es vital para la retención de la intención de los visitantes, se trabajará con una agencia digital para la creación de contenido para redes que se replique en el canal digital, de manera adicional se creará contenido único para el canal, 2 pieza en promedio de manera semanal. Para el lanzamiento se tendrán un mínimo de 10 piezas única en la página.

Además, para el lanzamiento de la página se realizará una campaña con *influencers*, sorteos por compra de productos de alto valor como consolas de juegos, regalos con cada compra que se obtendrán de alianzas y aportes con los proveedores de la empresa.

Tabla 15. Estimación de la inversión

Etapa	Herramienta	Frecuencia	Inversión
Lanzamiento	Cambios back/front end	única	\$ 25,000
	<i>Project manager</i>	6 meses	\$ 2,000
	Creación de contenido para lanzamiento	10-15 piezas	\$ 3,000
	<i>Influencers</i>	única	\$ 5,000
	Sorteos	único	\$ 5,000
	TOTAL		
Mantenimiento	<i>Developer</i>	mensual	\$ 1,200
	Creación de contenido	2 por semana	\$ 800
	<i>Listening</i>	2 por semana	\$ 350
	Instagram <i>promotions</i>	10 por mes	\$ 500
	Facebook <i>promotions</i>	10 por mes	\$ 500
	Google Ads	semanal	\$ 1000
	TOTAL		

Fuente: Elaboración propia

- Mantenimiento del canal

La empresa contará con un equipo que se encargará del mantenimiento de la página. Por otro lado, la empresa tendrá con un equipo de atención al cliente que responderá todos los mensajes recibidos. Se necesitará una persona adicional, *developer*, que se encargará de pequeños cambios de rutina, *debugging*, mantenimiento, entre otros.

Se seguirá con la creación de contenido, *listenings* de los posteos en redes para monitorear las reacciones. También se realizarán promociones en redes de posteos sobre el canal para derivar una mayor cantidad de tráfico.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado la propuesta de desarrollar un canal digital, se puede concluir lo siguiente:

- La pandemia que inicio en el año 2020 va a tener largas repercusiones en los siguientes años, es muy probable que el comportamiento del consumidor mantenga la preferencia online, por lo que el desarrollo un canal digital es una necesidad primordial de los negocios.
- Tambo tiene un *equity* muy elevado en comparación a los competidores y es un factor importante que influye en la preferencia de compra. Ser el primero en lanzar un canal digital logrará que la compañía se posicione aún mejor en la mente del consumidor y alcance su lealtad digital.
- Se deberán realizar acciones comerciales únicas de manera constante en el canal. Los usuarios esperan nuevo contenido de manera periódica, se deberán tener actividades promocionales de manera constante y de valor. El internet está lleno de distintos canales que pelean por la atención de los usuarios.
- Los servicios adicionales son igual de importantes que los productos o las actividades comerciales. Se deberá potenciar el servicio de delivery para mejorar el tiempo de respuesta y el costo. Por otro lado, se deberá mejorar el servicio de atención al cliente para evitar un incremento en la insatisfacción de un cliente que necesita apoyo con la resolución de un problema y evitar malos comentarios a potenciales clientes.

Por otro lado, algunas recomendaciones adicionales son:

- Una vez que los desarrollos sean implementadas, se debe medir el impacto de cada una para asegurarse el cumplimiento de los objetivos y la necesidad de la iniciativa en el tiempo. Este monitoreo ayudará a asegurar que las iniciativas estén siendo desarrolladas correctamente y estén apoyando al avance estratégico de la empresa. Una vez que la mayoría de los desarrollos hayan sido aplicadas se puede evaluar y realizar un ranking según el valor de cada una, para potenciar las que generen más valor y beneficios para la compañía o de igual manera dejar de aplicar aquellas que ya no sean relevantes o no generen valor.
- Al ser el ámbito digital muy dinámico, se recomienda realizar un análisis del canal digital de manera semestral como mínimo, para seguir actualizando el canal según las nuevas tecnologías y no quedar desfasado. Es importante que se deje claro que es un proceso constante de evolución y mejora que no tiene una fecha de finalización. Además, mediante un nuevo análisis se podrán identificar nuevos puntos de mejora y nuevas iniciativas que puedan reemplazar a las que ya no generan valor.
- Si bien la presente propuesta se centra alrededor del desarrollo de un canal digital, se recomienda iniciar el proceso de desarrollo de un aplicativo móvil. Esta *APP* puede ser basada en el canal para mayor facilidad al inicio. Las *APP* son de uso indispensable para el público objetivo de la

empresa y de mayor alcance. La tecnología avanza de manera rápida y la empresa tiene que evolucionar sus canales de la misma manera.

- TikTok es una plataforma que ha cobrado importancia durante el último año, si bien no es una plataforma de venta, puede ser un generador de tráfico hacia la web al re direccionar a los seguidores. Se recomienda la creación de un perfil de la empresa y apalancarse en las otras plataformas sociales para potenciar la generación de leads.

- Una vez que las iniciativas estén aplicadas, se recomienda formar un equipo de monitoreo, resolución y respuesta ante alguna problemática que pueda surgir. Es importante que la empresa llegue a desarrollar un buen canal digital, pero es más importante poder mantenerlo actualizado y generar ventas de manera constante a largo plazo.

- Finalmente, se recomienda capacitar al personal de las tiendas para comunicar a los clientes los beneficios adicionales del canal digital, así como algún beneficio automático que puedan recibir o una campaña que esté activa en ese momento, por ejemplo: delivery gratis en la primera compra, descuento en cervezas en ese particular momento, productos de regalo con cualquier compra. Es importante mantener al personal al tanto dado que ellos son el primer contacto directo con la mayoría de clientes.

Capítulo VIII. Referencias bibliográficas

- aggity Digital transformation company. (2020). *Qué es la Omnicanalidad y 6 claves*.
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (05 de 07 de 2019). *Internet*. Obtenido de Andina Agencia Peruana de Noticias Web site: <https://andina.pe/agencia/noticia-internet-compras-online-llegarian-a-2800-millones-este-ano-757732.aspx>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (02 de 07 de 2020). *Comercio electrónico*. Obtenido de Andina Agencia Peruana de Noticias Web site: <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-trabaja-politica-publica-para-desarrollo-del-comercio-electronico-804217.aspx>
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Arellano. (2020). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2019*. Lima.
- Arnold, M., Rynolds, K., Ponder, N., & Lueg, J. (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 132–145.
- Aswani, R., Kar, A., Ilawarasan, P., & Dwivedi, Y. (2018). Search engine marketing is not all gold. *International Journal of Information Management*, 107-116.
- Bambarén, R. (07 de 03 de 2019). *Economía*. Obtenido de Gestión Web site: <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/>
- Becerra, J. (06 de 11 de 2018). *Tiendas por conveniencia*. Obtenido de America Retail: <https://www.america-retail.com/peru/peru-que-significa-el-ingreso-de-oxxo-a-lima/>
- Berger, J., & Milkman, K. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 192–205.
- Bloomberg Línea. (09 de 12 de 2021). *Perú*. Obtenido de Bloomberg Línea Web site: <https://www.bloomberglinea.com/2021/12/09/peru-bcr-concreta-ultima-alza-de-tasa-de-interes-este-2021-y-la-deja-en-25/>
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). *Marketing strategies and organisation structures for service firms*. New York: American Marketing Association.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210–230.
- Brengman, M., Geuens, M., Weijters, C., Smith, S., & Swinyardd, W. (2005). Segmenting Internet shoppers based on their web-usage-related lifestyle: a cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, 79-88.
- Bush, M. (23 de 08 de 2010). *News*. Obtenido de AdAge Web site: <http://adage.com/article/news/social-media-helping-public-relationssector->
- Castillo, J. C. (24 de 03 de 2020). *Tecnología*. Obtenido de El Correo Web site: <https://www.elcorreo.com/tecnologia/moviles/cambiado-coronavirus-movil-20200323115618-nt.html>
- Chaffey, D. (2000). Achieving Internet marketing success,. *The Marketing Review*, 35-60.

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimising and Integrating Digital Marketing*. Abingon: Taylor & Francis.
- Cheung, C., Chan, G., & Limayem, M. (2005). A critical review of online consumer behaviour: empirical research. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 1-19.
- Chicoma, D. (2021). *El comercio electrónico: Una guía para emprendedores*. Lima.
- Choi, H., & Varian, H. (2012). Predicting the present with Google Trends. *The Economic Record Journal*, 2-9.
- ComexPeru. (31 de 07 de 2020). *Semanario 1036*. Obtenido de ComexPeru Web site: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/y-como-vamos-en-el-acceso-a-internet#:~:text=Sin%20duda%2C%20e%20acceso%20a,a%20un%2032.5%25%20en%202010>.
- Congresistas de la República. (08 de 07 de 2020). *Proyecto de ley y resoluciones legislativas*. Obtenido de Leyes Congreso: https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05685-20200703.pdf
- Congreso de la república. (28 de 06 de 2008). *Legislación*. Obtenido de Ministerio de energía y minas Web site: <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGAAM/legislacion/Ley%2027314%20Ley%20General%20de%20Residuos%20S%C3%83%C2%B3lidos.pdf>
- CPI. (04 de 2020). *Market Report n°04*. Obtenido de CPI Web site: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cyberclick. (2020). *130 tendencias y predicciones de marketing digital 2020*. Barcelona.
- Cyberclick. (2021a). *130 métricas del marketign digital que deberias conocer*. Barcelona.
- Cyberclick. (2021b). *180 tendencias y predicciones de marketing digital*. Barcelona.
- Datum internacional. (08 de 2020). *Comportamiento online ante coyuntura Covid-19*. Lima. Obtenido de Datum Web site: https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf
- Dee, A., Bassett, B., & Hoskins, J. (2007). Word-of-mouth research: principles and applications. *Journal of Advertising Research*, 387-397.
- Doherty, N., & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 943-965.
- Edelman, D., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 88-100.
- El Peruano. (26 de 08 de 2019). *Economía*. Obtenido de El Peruano Web site: <https://elperuano.pe/noticia/82812-acceso-a-internet-avanza-52-al-ano>
- El Peruano. (01 de 10 de 2021a). *Economía*. Obtenido de El Peruano Web site: <https://elperuano.pe/noticia/130251-varian-criterios-del-impuesto-selectivo-al-consumo>

- El Peruano. (27 de 07 de 2021b). *Política*. Obtenido de El Peruano Web site:
<https://elperuano.pe/noticia/125454-maria-alva-prieto-presidira-el-congreso-de-la-republica>Eroski
- Euromonitor International. (01 de 02 de 2021). *Top 10 Global Consumer Trends 2021*.
 Obtenido de <https://www.researchworld.com/top-10-global-consumer-trends-2021/>
- Freedman. (2018). *Global Marketing 2018*. Londres: Freedman.
- Gamarra, K. (12 de 02 de 2020). *Comercio Electrónico*. Obtenido de Ecommerce news Web site: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/el-42-de-peruanos-han-sido-victimas-de-fraude-enganos-y-estafa-por-internet.html>
- Gestión. (19 de 07 de 2017). *Tendencias*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/>
- Gestión. (11 de 08 de 2020a). *Economía*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/economia/bcr-expectativas-de-inflacion-a-12-meses-llegaron-a-15-en-julio-nndc-noticia/>
- Gestión. (13 de 09 de 2020b). *Perú*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/peru/triple-crisis-en-peru-sanitaria-economica-y-ahora-tambien-politica-noticia/>
- Gestión. (29 de 05 de 2020c). *Perú*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/peru/covid-19-transito-diario-de-vehiculos-aumento-casi-cinco-veces-esta-semana-noticia/>
- Gestión. (31 de 12 de 2021a). *Economía*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/economia/el-tipo-de-cambio-tuvo-en-peru-un-alza-de-1028-durante-el-2021-noticia/>
- Gestión. (30 de 03 de 2021b). *Tendencias*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/tendencias/estas-son-las-redes-sociales-en-las-que-mas-interactuan-los-peruanos-noticia/>
- Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. (2002). The Market Valuation of Internet Channel Additions. *Journal of Marketing*, 102-119.
- Hoffman, D., Novak, T., & Schlosser, A. (2000). The evolution of the digital divide: how gaps in Internet access may impact electronic commerce. *Journal of computer-Mediated Communications*.
- Hubspot. (18 de 07 de 2021a). Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>
- Hubspot. (08 de 07 de 2021b). *¿Qué es el inbound marketing?* Obtenido de Hubspot website:
<https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Ipsos. (2019). *Game Changers: Brand tracking Tambo*. Lima.
- Ipsos Comercio Electrónico. (31 de 08 de 2020). *Compradores por internet*. Obtenido de Ipsos Web site: <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- Ipsos Infografía. (01 de 04 de 2020). *Comprador en línea*. Obtenido de Ipsos Web site:
<https://www.ipsos.com/es-pe/comprador-en-linea>

- Kannan, P., & Hongshuang, A. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 22-45.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). *Principles of Marketing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Leiner. (01 de 06 de 2015). *Historia del Perú*. Obtenido de History Peru Web site: <http://history-peru.blogspot.com/2015/06/que-eran-los-tampus.html>
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experiences through the customer journey. *Journal of Marketing: AMA Special Issue*, 69-96.
- Liberos, E. (2013). *El libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital*. Barcelona: Esic Editorial.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. Juárez: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall.
- McDonald, M., & Wilson, H. (1999). *E-Marketing: Improving Marketing Effectiveness in a Digital World*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Michilot, A. P. (18 de 09 de 2020). *Empresas*. Obtenido de Gestión Web site: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-79-de-compras-por-delivery-son-a-traves-de-plataformas-propias-de-las-empresas-delivery-apps-de-reparto-noticia/>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Nielsen Company. (2020). *Mercadores de conveniencia en Perú 2020*. Lima.
- Nielsen Company. (2021). *Tambo en el mercado de conveniencia*. Lima.
- Ochoa, V. (20 de Abril de 2020). *Tendencias*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/consumidor-peruano-bcg-el-81-de-peruanos-reducira-su-gasto-por-situacion-de-covid-19-este-ano-noticia/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Patiño, M. (19 de 03 de 2018). *Economía*. Obtenido de Gestión Web site: <https://gestion.pe/economia/indecopi-adaptara-reglamento-proteccion-consumidor-atender-reclamos-e-commerce-229482-noticia/>
- Pei, Z., Toombs, L., & Yan, R. (2014). How does the added new online channel impact the supporting advertising expenditure? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 229–238.
- Peru Retail. (18 de 02 de 2018). *Nacionales retail*. Obtenido de Peru Retail: <https://www.peru-retail.com/conoce-mercado-tiendas-conveniencia-peru/>
- Peru Retail. (30 de 06 de 2020a). *Estudio*. Obtenido de Peru Retail Web site: <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/ventas-online-crecieron-en-900-en-el-inicio-de-la-reactivacion-economica/>
- Peru Retail. (06 de 05 de 2020b). *Nacionales*. Obtenido de Peru Retail Web site: <https://www.peru-retail.com/cuales-son-los-canales-de-compra-mas-visitados-por-los-peruanos-ante-el-covid-19/>

- Peru Retail. (02 de 09 de 2020c). *Retail Online*. Obtenido de Peru Retail Web site:
<https://www.peru-retail.com/ventas-por-internet-a-traves-de-celulares-creceran-en-mas-de-30-este-2020/>
- Peru Retail. (21 de 07 de 2020d). *Tecnología y Tendencias*. Obtenido de Peru Retail Web site:
<https://www.peru-retail.com/google-el-47-de-peruanos-modifico-su-frecuencia-de-compra-online/>
- Porter, M. (11 de 2006). *Estrategia*. Obtenido de Harvard Deusto Web site:
<https://www.harvard-deusto.com/ser-competitivo-fronteras-en-expansion>
- Porter, M. (01 de 2008). *Competitive Strategy*. Obtenido de Harvard Business Review Web site:
<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quiñones, C. (23 de 02 de 2018). *Consumer Psycó*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/blog/consumerpsycó/2018/02/tambo-en-una-lima-que-busca-dejar-de-ser-gris-la-nueva-esquina-morada.html/>
- Ranchhod, A., Gurau, C., & Lace, J. (2002). Online messages: developing an integrated communications model . *Qualitative Market Research: An International Journal* , 6–18.
- Rayport, J., Jaworski, B., & Kyung, E. (2005). Best face forward: improving companies' service interfaces with customers. *Journal of Interactive Marketing*, 67-80.
- Rosales, S. (27 de 05 de 2020). *Economía*. Obtenido de Gestión Web site:
<https://gestion.pe/economia/delivery-insatisfaccion-por-retraso-en-entregas-de-articulos-y-deficiente-comunicacion-comercio-electronico-aspec-arellano-consultoria-noticia/>
- RPP Noticias. (30 de 10 de 2020). *Economía*. Obtenido de RPP Noticias Web site:
<https://rpp.pe/economia/economia/comercio-electronico-indecopi-alista-norma-para-corregir-vacios-en-regulacion-de-compras-online-compras-por-internet-noticia-1301433>
- San-Martine, S., Lopez-Catalan, B., & Ramon-Jeronimo, M. (2013). Mobile shoppers: types, drivers and impediments. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 350-371.
- Shiu, E., & Dawson, J. (2004). Comparing the impacts of technology and national culture on online usage and purchase from a four-country perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 385–394.
- Tiendas Tambo. (2015). *Institucional: Nosotros*. Obtenido de Tambo Web site:
<https://www.tambo.pe/institucional/nosotros>
- Ye, L., & Ki, E. (2012). The status of online public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 409-434.
- Zhang, H., Ling, Z., & Sumeet, G. (2018). The role of online product recommendations on customer decision making and loyalty in social shopping communities International. *Journal of Information Management*, 150–66.

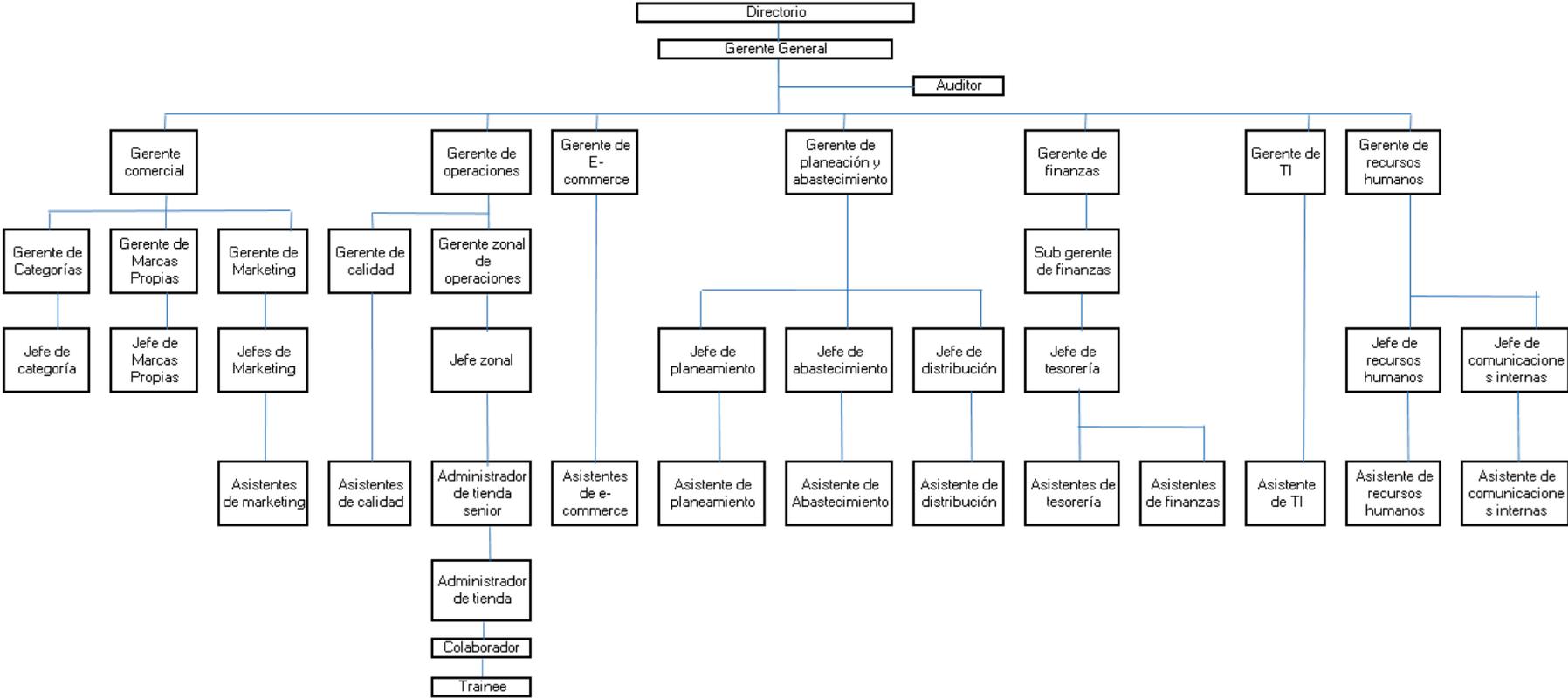
Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio (Canvas)

Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios de los locales/establecimientos - Proveedores de productos de alimentación y no alimentación - Proveedor del servicio de distribución - Inversionistas - Asesores externos (marketing, legal, contabilidad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de los colaboradores en tienda y personal de back office - Investigación de mercado - Marketing interno y externo 	Ofrecer una amplia variedad de productos de alimentación y no alimentación a precios competitivos, con un servicio rápido y amable.	<ul style="list-style-type: none"> - Trato directo en tiendas físicas - Comunicación por redes sociales y pagina web - Atención personalizada por el servicio de Delivery 	Usuarios, clientes y no clientes de productos de alimentación y no alimentación que visiten y compren en la página web y las tiendas físicas.
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores en tienda con experiencia en <i>retail</i> - Sistemas de TI (ventas, distribución, abastecimiento) 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Presencia nacional de 405 tiendas en Lima y provincias - Redes sociales (IG, FB, Ld) - WhatsApp - Website - Plataformas internas (Quipu, Lindcorp te informa) 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos en áreas de soporte como marketing, operaciones, abastecimiento, comercial, entre otros. -Costo del personal (colaboradores en tienda y back office) - Costo de los productos de alimentación y no alimentación 			Venta de productos de alimentación y no alimentación.	

Fuente: Elaboración propia en base a (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Anexo 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Entrevistas a expertos

Nombre	Empresa	Cargo actual
Nicolás Bertorini	Tiendas Tambo	Gerente Comercial
Andrés Arteaga	Tiendas Tambo	Gerente de <i>E-Commerce</i>
Ximena Dávila	Tiendas Tambo	Gerente de Marketing
Eduardo Flores	Tiendas Tambo	Gerente de Inteligencia Comercial
Luis Caballero	Samsung electronics	<i>E-commerce sales supervisor</i>
Mario Granda	Grupo AJE	Gerente Global Ecommerce
Alejandra Santin	Wunderman Thompson	Ejecutiva de cuenta senior
Gonzalo Moreyra	Nielsen Perú	<i>Retail Vertical Account Executive</i>
Gloria Chávez	Falabella Perú	<i>Category Manager E-Commerce</i>
Daniel Chicoma	International Trade Centre	<i>Marketing, Branding and E-Commerce Coach Peru</i>
Gonzalo Abad	Gram Marketing	<i>Chief Executive Officer</i>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Guía del *focus group*

Presentación y explicación - 10 minutos
<p><i>¡Hola! Muchas gracias por participar de este focus group, mi nombre es Andrea y hoy vamos a hablar sobre las compras de alimentos online, los lugares donde prefieren comprarlos, los hábitos de compra, entre otros. También vamos a compartir las experiencias con la página de Tambo. Este es un espacio para compartir sus experiencias, no hay respuestas buena o malas, correctas o incorrectas.</i></p> <p><i>Me gustaría empezar con una ronda de presentaciones, por favor nos podrían contar:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>¿Cómo se llaman?</i>- <i>¿Cuántos años tienen?</i>- <i>¿Dónde y con quién viven?</i>- <i>¿En qué trabajan?</i>- <i>¿Cuál es su plato de comida favorito?</i>
Hábitos de compra - 15 minutos
<p>Objetivos: Identificar el destino para la compra, definir los principales competidores percibidos, identificar los productos preferidos y establecer las expectativas en relación a productos disponibles, identificar la naturaleza de la compra</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>¿Dónde generalmente compras los productos que necesitas? (Identificar el destino para la compra)</i>- <i>¿Cuáles son tus páginas preferidas para comprar? (Definir los principales competidores percibidos)</i> <p>* Profundizar: hacer listado de competidores</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>¿Cuáles son los productos que sueles comprar en estas páginas? (Identificar los productos preferidos y Establecer las expectativas en relación a productos disponibles)</i> <p>* Profundizar: hacer listado de productos</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>¿Cuándo compras tienes una lista o prefieres primero ver los productos disponibles? ¿Por qué? (Identificar si es una compra planeada o por impulso, identificar si buscan promociones o precio regular)</i>
Características de la compra - 15 minutos
<p>Objetivos: Identificar la ocasión de compra, momento y frecuencia de compra</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>¿Por qué compras online? (Identificar la ocasión de compra)</i> <p>* Profundizar: relación con producto, ofertas, conveniencia, falta de tiempo, etc.</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Si vas a hacer una compra online, ¿cuándo generalmente la harías? (Identificar los momentos principales de compras online)</i>- <i>¿Qué tan seguido compras online? (Identificar la frecuencia de compra)</i>- <i>¿Qué esperas encontrar cuando estas comprando online? (Listado de expectativas)</i>

La influencia de la pandemia en sus vidas - 15 min

Objetivos:

Determinar los hábitos de compra a raíz de la pandemia, identificar posible cambio en el hábito de compra debido al fin de la pandemia, identificar una tendencia de compra creciente

- *¿Ahora realizas más compras online?* (Determinar un cambio en la frecuencia de compra)
- *Una vez terminada la pandemia, ¿seguirás haciendo compras online?* (Identificar posible cambio en el hábito de compra debido al fin de la pandemia)
- *En comparación con el año anterior, ¿sientes que compras más en general online/offline?* (Identificar una tendencia de compra creciente)

Conocimiento de Tambo - 15 min

Objetivos:

Explorar la experiencia en específico con la página de Tambo, determinar el nivel de satisfacción con la página, Identificar los atributos del canal digital que aporten/resten valor al consumidor, evaluar las experiencias con el servicio de delivery de Tambo y competidores, medir el equity de Tambo versus sus competidores

- *¿Cuándo piensas en tiendas de conveniencia, cuál te viene a la mente?* (Mapear el TOP)
- *¿Qué esperas encontrar en las tiendas de Tambo?* (Identificación de expectativas)
- *¿Qué esperarías encontrar en la tienda de Tambo en la página web?* (Identificación de expectativas)
- *¿Alguna vez has comprado en la página de Tambo?* (Explorar la experiencia en específico con la página de Tambo)

* Profundizar: experiencia de compra, servicio de delivery, servicio post venta

- *¿Qué te gustaría que tuviera la página que no tiene hoy en día?* (Identificación de atributos claves)

* Profundizar: atributos, herramientas, diseño

- *Del 1 al 10, ¿cómo calificarías la experiencia que has tenido? ¿Por qué?* (Rating de la experiencia de compra)

* Profundizar: por qué fue bueno, por qué fue malo?

Sugerencias de mejor - 5 minutos

Objetivos:

Recopilar sugerencias para la página

- *¿Qué cambiarías en la página?*

* Profundizar: atributos, herramientas, diseño

- *¿Tienes alguna sugerencia para mejorarla?*

Agradecimiento - 2 minutos

Muchas gracias nuevamente por haber participado, han compartido información muy valiosa conmigo. Tengan un lindo fin de semana!

Anexo 5. Cuestionario de la encuesta

¡Hola! Mi nombre es Andrea y hoy estamos realizando una investigación sobre las compras de alimentos online y las experiencias con la página de Tambo. ¡Muchas gracias por completar el cuestionario!

Filtro inicial

1) Genero

Femenino
Masculino

2) Edad

	años
--	------

3) A que rango de edades pertenece tu edad?

18-24 años	Terminar encuesta
25- 39 años	
Otro	

4) En qué distrito vives?

5) Qué haces actualmente?

Estudios
Ama de casa
Trabajador dependiente
Propia empresa

6) En que rango se encuentra tus ingresos mensuales

0 - 930 soles
931 - 1500 soles
1501 - 3000 soles
3001 - 5000
5001 - más

7) Tienes acceso a internet?

Si	Terminar encuesta
No	

8) Responde sí o no

Usualmente compro varias cosas por internet	Si	No
Compro víveres por internet	Si	No
Compro por internet mínimo 2 veces por semana	Si	No
Este año compro más por internet a diferencia del año pasado	Si	No
Reviso redes sociales varias veces por día	Si	No
Compro online por las ofertas	Si	No

He comprado en la página de Tambo	Si	No
Tengo miedo a ingresar los datos de mis tarjetas	Si	No

Hábitos de compra

9) ¿Dónde generalmente compras los productos que necesitas? Puedes marcar varias.

Bodega	
Mercado	
Supermercados	
Tienda de conveniencia	
Supermercados online	
Tienda de conveniencia online	
Otro	

10) ¿Cuáles son los productos que más sueles comprar en estas páginas? Puedes marcar varias.

Básicos
Bebidas alcohólicas
Bebidas no alcohólicas
Confitería
Piqueos y snack
Comida preparada
Limpieza

11) ¿Por qué compras online? Puedes marcar varias.

Ofertas
Falta de tiempo
Prevención de contagio
Otro

12) Escoge la opción que más que acerque a la realidad

	1 vez al mes	2 veces por mes	1 vez por sem	2-3 veces por sem	4-7 veces por sem	varias veces por día
Salir a comprar víveres						
Comprar online de víveres						
Visitas página Tambo						
Visitas paginas otras paginas						
Visitas redes Tambo						
Búsqueda de promociones online						

Referente a Tambo

13) Cuál es la primera tienda de conveniencia que te viene a la mente?

Oxxo
Listo!
Tambo
Mass
Otro

14) Has comprado alguna vez en la página de Tambo?

Si
No

Terminar encuesta

15) Estarías dispuesto a compra en la página de Tambo?

Si
No

Terminar encuesta

16) ¿Qué esperas encontrar en página de Tambo? Refer productos. Puedes marcas varias.

Ofertas de trago	
Ofertas de comida	
Productos exclusivos	
Ofertas en general	
Ofertas de piqueos y snacks	
Ofertas de bebidas no alcohólicas	
Delivery gratis	

17) ¿Qué te gustaría que tuviese la página? Puedes marcas varias.

Delivery gratis	
Customer service online	
Buen diseño	
Ofertas	
Productos exclusivos	
Otro	

18) Del 1 al 10, cómo calificarías la experiencia que has tenido?

--

19) Ref 17: Por qué?

--

20) Qué es lo más importante en las compras online?

Delivery rápido	
Protección de datos	
Atención al cliente efectiva	

Servicio de devoluciones	
Promociones	
Productos con stock	
Diseño amigable	

- ¿Volvería a comprar en la página de Tambo?
- 21) Del 1 al 10, siendo 1 nunca más y 10 definitivamente.