



Plan de negocio para determinar la viabilidad de una tienda minorista digital para la venta de productos orgánicos y de primera necesidad

Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Supply Chain Management por:

Cecilia Ahón Mejía de Lam

Zoila Magaly Caballero Torres

Carlos Manuel Grieve Marín

John Steven Melquiades Ibáñez

Programa de la Maestría en Supply Chain Management

MASCM/19-3

Lima, 31 de mayo de 2022

Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de una tienda minorista digital para la venta de productos orgánicos y de primera necesidad

ha sido aprobada.



.....
David Gallardo Yaya (Jurado)



.....
Jorge Castillo Sánchez (Jurado)



.....
Eduardo Ortiz Rodríguez (Asesor)

Dedico la presente tesis con todo mi corazón a mi hija Camila y mi esposo Carlos, por ser mis fuentes de motivación e inspiración para superarme cada día más, por acompañarme en este camino de crecimiento que lo hacemos juntos. Valoro cada momento de apoyo incondicional y paciencia. Agradezco a Dios por la familia que me dio. A mis padres, hermanos y suegros, por estar a mi lado.

Cecilia Ahón Mejía de Lam

La presente tesis la dedico primero a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño, buenas vibras y apoyo incondicional. A José, quien con sus paciencia, ánimos y consejos hizo que el camino sea más fácil. A mis compañeros Manu, Ceci y Steven, sin el esfuerzo de cada uno de nosotros no hubiera sido posible esta meta.

Zoila Magaly Caballero Torres

A mis amores Roxana y Valeria, mis motivos para ser mejor cada día, por acompañarme y apoyarme a alcanzar esta importante meta.
A mi padre y a mi madre, por inculcarme sus valores y su amor. Los extraño mucho.
A Dios, por bendecirme poniendo siempre a las personas adecuadas en mi camino.

Carlos Manuel Grieve Marín

A Neito, por su guía desde mi niñez y por encaminarme con Dios,
A Mis Padres por su amor infinito y constante,
A Mateo, hoy con 06 meses de vida. A Kethy por su paciencia y fuerte amor,
A toda mi familia por sus constantes consejos y por encaminar mis pasos al éxito.

John Steven Melquiades Ibáñez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xxvii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	Introducción 1
1.2	Objetivos de Investigación..... 3
1.2.1	<i>Objetivo General</i> 3
1.2.2	<i>Objetivo Específico</i> 3
1.3	Justificación, Alcance, Limitaciones y Contribución 3
1.3.1	<i>Justificación</i> 4
1.3.2	<i>Alcance</i> 5
1.3.3	<i>Limitaciones</i> 8
1.3.4	<i>Contribución</i> 8
1.4	Mapa Mental 9
1.5	Marco de la Cadena de Valor de Porter 11
1.6	Conclusiones del capítulo 11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	Marco Conceptual 12
2.1.1	<i>Dark Store</i> 12
2.1.2	<i>Eco-amigable</i> 13
2.1.3	<i>E-commerce</i> 13
2.1.4	<i>E-Market</i> 14
2.1.5	<i>Huella de Carbono</i> 14
2.1.6	<i>Productos de Primera Necesidad</i> 15
2.1.7	<i>Productos Orgánicos</i> 15
2.1.8	<i>Productos Orgánicos Certificados</i> 16
2.2	Idea de Negocio y Descripción de Modelo de Negocio..... 18
2.2.1	<i>Descripción de la Idea de Negocio</i> 18
2.2.2	<i>Descripción del Modelo CANVAS</i> 20
2.2.3	<i>Canal de Distribución</i> 21
2.2.4	<i>Ventaja Competitiva</i> 22
2.2.5	<i>Segmento de Mercado</i> 22
2.3	Conclusiones del capítulo 23
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	24
3.1	Cultura Organizacional 24
3.1.1	<i>Misión.</i> 24
3.1.2	<i>Visión.</i> 24
3.1.3	<i>Valores corporativos.</i> 24
3.2	Contexto de Macroentorno PESTEL 25
3.2.1	<i>Tendencias Políticas</i> 25

3.2.1.1	<i>Inestabilidad Política y Económica</i>	25
3.2.1.2	<i>Restricciones de aforo en tiendas que comercializan productos de primera necesidad.</i>	26
3.2.2	<i>Tendencias Económicas</i>	26
3.2.3	<i>Tendencias Sociales</i>	31
3.2.4	<i>Tendencias Tecnológicas</i>	33
3.2.5	<i>Tendencias Ecológicas</i>	35
3.2.6	<i>Tendencias Legales</i>	37
3.3	Entorno de Competencia usando las Cinco Fuerzas de Porter.....	37
3.3.1	<i>Rivalidad entre Competidores del Sector</i>	38
3.3.2	<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	39
3.3.3	<i>Poder Negociación de los consumidores</i>	39
3.3.4	<i>Poder Negociación de los proveedores</i>	40
3.3.5	<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	40
3.4	Análisis FODA.....	41
3.4.1	<i>Fortalezas</i>	41
3.4.2	<i>Debilidades</i>	41
3.4.3	<i>Oportunidades</i>	42
3.4.4	<i>Amenazas</i>	42
3.5	Identificación del Cliente Meta.....	46
3.5.1	<i>Mapa de Empatía</i>	46
3.5.2	<i>Customer Journey Map</i>	47
3.5.3	<i>Definición de Arquetipo del Cliente.</i>	51
3.6	Conclusiones del capítulo	52
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		53
4.1	Metodología	53
4.1.1	<i>Metodología Primaria</i>	53
4.1.2	<i>Metodología Secundaria</i>	54
4.2	Diseño de Investigación de Mercado.....	54
4.3	Estudio cualitativo.	54
4.4	Estudio Cuantitativo.....	55
4.5	Conclusiones de la Encuesta	57
CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS		61
5.1	Descripción de la Empresa.....	61
5.1.1	<i>Canales</i>	61
5.1.2	<i>Ventaja Competitiva</i>	61
5.2	Objetivos:	62
5.2.1	<i>Objetivos de Crecimiento</i>	62
5.2.2	<i>Objetivos de Rentabilidad</i>	62
5.2.3	<i>Objetivos de Supervivencia</i>	62
5.3	Estrategias del Negocio.....	62
5.3.1	<i>Venta Cruzada (Cross Selling)</i>	63
5.3.2	<i>Servicio al Cliente de Alto Estándar</i>	63
5.3.3	<i>Diferenciación de Productos</i>	63

5.3.4	<i>Estrategia de Precios</i>	63
5.3.5	<i>Incorporación de Ventaja Tecnológica</i>	64
5.3.6	<i>Estrategia de Retención de Clientes</i>	64
5.3.7	<i>Estrategia de Branding Sostenible</i>	65
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL		66
6.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	66
6.2	Estrategia del Plan de Marketing	66
6.2.1	<i>Estrategia de Posicionamiento de Marca</i>	66
6.2.2	<i>Estrategia de Penetración de Mercado</i>	69
6.2.3	<i>Estrategia de Marketing Digital o Social Marketing</i>	70
6.2.4	<i>Estrategia de Fidelización</i>	70
6.2.5	<i>Estrategia de Marketing de “boca a boca”</i>	71
6.3	Mix de Marketing	71
6.3.1	<i>Personas</i>	71
6.3.2	<i>Producto</i>	72
6.3.3	<i>Plaza</i>	72
6.3.4	<i>Precio</i>	72
6.3.5	<i>Promoción:</i>	72
6.3.6	<i>Procesos</i>	72
6.3.7	<i>Evidencia Física</i>	73
6.4	Estructura de <i>Funnel</i>	73
6.5	Indicadores de <i>Ecommerce</i>	74
6.6	Conclusiones de Plan de Marketing.....	75
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		77
7.1	Objetivo.....	77
7.2	Estrategia de Operaciones	77
7.3	Estrategia Tecnológica.....	78
7.3.1	<i>Plataforma Virtual</i>	78
7.4	Descripción de la Cadena de Suministros.....	78
7.5	Gestión del Plan de Operaciones	79
7.5.1	<i>Proveedores Claves</i>	79
7.6	Descripción de los Procesos.....	81
7.6.1	<i>Proceso de Navegabilidad en la Tienda Digital</i>	81
7.6.2	<i>Procesos de compra y entrega de pedidos</i>	83
7.6.3	<i>Tipos de Distribución o Despacho</i>	84
7.6.4	<i>Promesa de Entrega</i>	85
7.7	Flujos de procesos operativos	86
7.7.1	<i>Flujograma de registro usuario</i>	88
7.7.2	<i>Flujograma de registro de la venta</i>	89
7.7.3	<i>Flujograma de servicio de entrega del pedido</i>	90
7.8	Procesos de apoyo de la tienda virtual.....	90
7.8.1	<i>Actualización de catálogos de productos</i>	90
7.8.2	<i>Monitoreo de la entrega de pedidos</i>	91
7.8.3	<i>Sistema de atención al cliente: atención de reclamos</i>	91

7.9	Procesos críticos de la operación	91
7.9.1	<i>Almacenamiento de existencias</i>	91
7.9.2	<i>Picking de pedidos.</i>	92
7.9.3	<i>Atención de pedidos fuera del horario regular y del catálogo web</i>	92
7.9.4	<i>Plan ante abastecimiento y desabastecimiento de proveedores</i>	93
7.9.5	<i>Política de Inventarios</i>	94
7.9.6	<i>Cancelación de pedidos y/o devoluciones</i>	94
7.10	Indicadores de Gestión Operativa (KPIs)	95
7.10.1	<i>Fill Rate</i>	95
7.10.2	<i>Productos sin stock</i>	95
7.10.3	<i>Tiempos de atención</i>	95
7.10.4	<i>Productos más vendidos</i>	96
7.10.5	<i>Abandono de Carrito de compras</i>	96
7.10.6	<i>Medición de Huella de Carbono</i>	96
7.11	Alcance y limitaciones del diseño de operaciones.....	98
7.11.1	<i>Alcance</i>	98
7.11.2	<i>Limitaciones</i>	98
7.12	Costo del Plan de Operaciones.....	98
7.13	Procedimientos.....	98
7.13.1	<i>Procedimiento de Búsqueda de Proveedores</i>	99
7.13.2	<i>Procedimiento de Control de Calidad</i>	99
7.13.3	<i>Procedimiento información sobre huella de carbono</i>	99
7.14	Ubicación de Centro de Distribución.....	100
7.14.1	<i>Diseño del Centro de Distribución o almacén</i>	102
7.14.2	<i>Equipamiento requerido</i>	103
7.15	Conclusiones	106

CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

..... **107**

8.1	Planificación Estratégica de Recursos Humanos	107
8.2	Estructura Organizacional.....	107
8.3	Organigrama	108
8.4	Perfiles y Funciones	108
8.4.1	<i>Gerente General</i>	108
8.4.2	<i>Jefe de Operaciones y Logística</i>	109
8.4.3	<i>Jefe Comercial</i>	109
8.4.4	<i>Asistente de Ventas e Inteligencia Comercial</i>	110
8.4.5	<i>Asistente de Operaciones y Logística</i>	111
8.5	Políticas.....	111
8.6	Esquema de Remuneraciones.....	112

CAPÍTULO IX: PLAN DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN..... 114

9.1	Objetivos del Plan de Gestión de la Tecnología de Información.....	114
-----	--	-----

9.2	Beneficios de Plan de Gestión de Tecnología de Información	114
9.3	Elementos para el Desarrollo de del Sitio Web	114
9.3.1	<i>Plataforma de E-Commerce: (por complementar)</i>	115
9.3.2	<i>E-commerce responsive</i>	115
9.3.3	<i>Hosting</i>	115
9.3.4	<i>Dominio</i>	115
9.3.5	<i>Creación e-commerce</i>	115
9.3.6	<i>Instalación y Soporte SEO</i>	116
9.3.7	<i>Pasarela de Pago</i>	116
9.3.8	<i>Email Marketing</i>	117
9.4	Indicadores (KPIs) - Posicionamiento Orgánico	118
CAPÍTULO X: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS		119
10.1	Objetivos del Plan de Gestión de Riesgos	119
10.2	Alcance del Plan de Gestión de Riesgo	119
10.3	Definiciones del Plan de Gestión de Riesgo	119
10.4	Responsabilidades.....	119
10.5	Desarrollo del Plan de Riesgo.....	119
CAPÍTULO XI: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....		124
11.1	Objetivo de Plan Económico- Financiero	124
11.2	Consideraciones	124
11.3	Política de Pagos a Proveedores	125
11.4	Política de Cobranza	125
11.5	Inversión Inicial	126
11.6	Flujo Económico y Evaluación Económica	128
11.7	Plan de Pago de Deuda	129
11.8	Flujo de Deuda, Flujo Financiero y Evaluación Financiera.	130
11.9	Sensibilidad del Flujo Financiero	130
11.10	Simulación de Escenarios.....	132
11.11	Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.....	133
11.12	Conclusiones del capítulo.....	135
CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		136
12.1	Conclusiones	136
12.2	Recomendaciones	137
ANEXOS.....		139
I.	Encuesta para analizar compras mediante plataforma web.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....		147

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Valoración de las Cinco Fuerzas Porter.....	40
Tabla 4.1. Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según distritos.....	55
Tabla 4.2. Distribución de Muestreo para Encuesta, según distritos	56
Tabla 4.3. Demanda Máxima Potencial	57
Tabla 4.4. Número de ventas mensuales online de productos de primera necesidad, por familia	58
Tabla 4.5. Número de ventas mensuales online de productos orgánicos, por familia .	58
Tabla 4.6. Demanda Proyectada, por producto y por año.....	59
Tabla 4.7. Estimación del valor de ticket de venta promedio para productos de primera necesidad.....	59
Tabla 4.8. Estimación del valor de ticket de venta promedio para productos orgánicos	60
Tabla 6.1. Objetivos del Plan de Marketing	66
Tabla 6.2. Cronograma de Actividades de Marketing	76
Tabla 7.1. Tabulación de Resultados de Encuesta	100
Tabla 7.2. Determinación de Centro de Gravedad.....	101
Tabla 7.3. Equipamiento para administración	104
Tabla 7.4. Equipamiento para el almacén	104
Tabla 7.5. Equipamiento de seguridad.....	104
Tabla 7.6. Equipamiento para Reparto de Productos.....	105
Tabla 7.7. Materiales requeridos anualmente para el proceso de empaque de Productos	105
Tabla 8.1. <i>Headcount</i> anualizado.....	112
Tabla 8.2. Presupuesto Anual de Recursos Humanos.....	112
Tabla 8.3. Presupuesto Anual de Gastos Administrativos.....	113
Tabla 9.1. KPIS	118
Tabla 9.2. Presupuesto Plan Tecnológico	118
Tabla 10.1. Tabla de Riesgos	120
Tabla 10.2. Matriz de Nivel de Riesgo	121
Tabla 10.3. Tabla de Supervisión y Control de Riesgos.....	122
Tabla 10.4. Presupuesto de Plan de Gestión de Riesgos.....	123
Tabla 11.1 Inversión Inicial en Activos Fijos y su Valor de Rescate	126
Tabla 11.2. Inversión Inicial en Gastos Legales, Registrales y otros similares	127
Tabla 11.3. Inversión Inicial en Marketing y Publicidad.....	127
Tabla 11.4. Flujo Económico del Proyecto.....	128
Tabla 11.5. Plan de Pagos y Amortización de Préstamo Bancario	129
Tabla 11.6. Flujo de Deuda, Flujo Financiero y Evaluación Financiera	130
Tabla 11.7. Variaciones Máximas Independientes con las que el Proyecto aún sigue siendo viable	131
Tabla 11.8. Variables de Escenarios	132
Tabla 11.9 Resultados Financieros de la Simulación de Escenarios	133
Tabla 11.10 Estado de Resultados del Proyecto	133

Tabla 11.12. Balance General del Proyecto	134
Tabla 11.13. Flujo Final de Caja o de Fondos	134

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Mapa de Cobertura por Distritos	6
Figura 1.2. Mapa Mental.....	10
Figura 1.3. Cuadro de la cadena de valor y las actividades que la componen.....	11
Figura 2.1. Sello de Producto Orgánico Certificado en EE. UU.	16
Figura 2.2. Sello de Producto Orgánico Certificado en Canadá	17
Figura 2.3. Sello de Producto Orgánico Certificado en Chile	17
Figura 2.4. Sello de Producto Orgánico Certificado en Perú.....	17
Figura 2.5. Idea de Negocio de una tienda virtual	19
Figura 2.6. Modelo de Plan de Negocio - Lean CANVAS.....	20
Figura 3.1. Índice de Confianza Empresarial.....	26
Figura 3.2. Variación Porcentual Anual del IPC de Lima Metropolitana (enero 2018 - octubre 2021)	27
Figura 3.3. Variación Porcentual del IPC de Lima Metropolitana	28
Figura 3.4. Variación del Tipo de Cambio Compra.....	28
Figura 3.5. Proyección de PBI en el Perú	29
Figura 3.6. Créditos a Empresas y Hogares (2020)	30
Figura 3.7. Consumo de Producto Orgánicos Enero-2020	31
Figura 3.8. Consumo de Producto Orgánicos 2019	32
Figura 3.9. Evolución del E-Commerce en el Perú.....	33
Figura 3.10 Principales compras a través del <i>e-commerce</i>	34
Figura 3.11. Cifras del Ecommerce 2020	35
Figura 3.12. Consumidor Ecológico	36
Figura 3.13. Análisis de Porter.....	37
Figura 3.14. Tabla de FODA Cruzado	44
Figura 3.15. Mapa de Empatía actual de un cliente de tiendas de productos orgánicos online.....	49
Figura 3.16. <i>Customer Journey Map</i> actual de un cliente de tiendas de productos orgánicos <i>online</i>	50
Figura 3.17. Arquetipo del cliente	51
Figura 6.1. Logotipos de QUQ	68
Figura 6.2. Imagen/Avatar	69
Figura 6.3. Presupuesto de Marketing de los 03 primeros años	73
Figura 6.4. Funnel del Proyecto	74
Figura 7.1. Hidromiel.....	81
Figura 7.2. <i>Screenshot</i> de la Tienda Web	82
Figura 7.3. <i>Screenshot</i> de QUQ Proveedores	82
Figura 7.4. Ciclo de Operaciones.....	86
Figura 7.5. Flujo de Proceso Operativo QUQ.....	87
Figura 7.6. Flujo de Registro usuario.....	88
Figura 7.7. Flujo de Registro de la venta	89
Figura 7.8. Flujo de Entrega de Pedido.....	90
Figura 7.9. Cuadrantes de Lima Metropolitana	100

Figura 7.10. Centro de Gravedad de Centro de Distribución QUQ.....	101
Figura 7.11. Plano de distribución del almacén.....	102
Figura 7.12. Vistas interiores del almacén.....	103
Figura 8.1. Organigrama.....	108
Figura 9.1. Pasarelas de Pago.....	117
Figura 11.1. Sensibilidad Unidimensional del VAN Financiero.....	131
Figura 11.2. Sensibilidad Bidimensional del VAN Financiero.....	132

CECILIA AHON MEJIA DE LAM

Profesional con más de 15 años de experiencia en área de Compras y Logística, generando valor en la gestión de compras y negociación de la empresa, orientada hacia la optimización del costo total, aplicando metodología de tiempo, costo y alcance. Experiencia en toma de riesgos y decisiones, integración de procesos, enfoque en prácticas colaborativas orientadas al logro, planeación y control de compras y negociación efectiva. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA LTDA SUCURSAL DEL PERÚ

Constructora ecuatoriana con proyectos en edificaciones, movimiento de tierra y viales en el Perú.

Jefe de Logística y Compras

Octubre 2021 - Actualidad

Liderar el área de logística y compras de diversos proyectos de la organización.

- ✓ Implementé indicadores logísticos logrando monitorear avances de gestión y apoyo en la toma de decisiones.
- ✓ Implementé procedimientos de compras y logística basados en las políticas de la empresa y políticas anticorrupción.

OBRASCON HUARTE LAIN SUCURSAL PERÚ

Constructora española con proyectos de infraestructura, movimiento de tierra, edificaciones y viales en el Perú

Jefe de Compras y Logística

Enero 2021- Octubre 2021

Lideré el área de adquisiciones de compras y subcontratas, así como el almacén del Proyecto Consorcio Metropolitano Norte, Ampliación Metropolitano Cosac I.

- ✓ Implementé el Plan de Compras, con indicadores de avance para toma de decisiones.
- ✓ Incrementé la Base de Datos de Proveedores en un 30% dentro de la organización.

CONSORCIO CONSTRUCTOR METRO 2 LIMA (CCM2L)

Consortio integrado por las empresas: Dragados, FCC, Salini Impreglio y Cosapi para la ejecución del tren eléctrico de la línea 2 desde Ate a Callao

Jefe de Compras

Junio 2016 – Marzo 2020

Lideré el área de adquisiciones de compras y subcontratas, realizando negociaciones por más de 100 millones de soles anuales.

- ✓ Generé el 15% de ahorro en los suministros y subcontrataciones debido a las estrategias de precio, economía en escala y compras a fabricante.
- ✓ Implementé indicadores logísticos logrando monitorear avances de gestión y apoyo en la toma de decisiones por cada frente de trabajo.

LETREROS CORPORATIVOS S.A.

Empresa dedicada a fabricar e instalar letreros publicitarios.

Jefe de Logística

Marzo 2016 – Mayo 2016

Lideré el área de compras, importaciones y almacén.

- ✓ Implementé la homologación de proveedores, incrementando los proveedores en un 50%.

CUMBRA PERÚ S.A.

Antes GyM S.A. Empresa constructora especialista en proyectos de infraestructura, energía, edificaciones, minería, industria, saneamiento, gas y petróleo.

Planner Logístico y Expeditador**Octubre 2015 – Febrero 2016**

Realizar la planificación de compras generando reportes de stock, órdenes de compra y panel de indicadores.

- ✓ Reduje en un 35% el nivel de inventario excesivo y quiebres de stock en las obras mediante controles de hitos de compras y planificación de obra.

Encargada de Subcontratas y Materiales**Febrero 2013 – Setiembre 2015**

Realizar el análisis y adjudicación de subcontrata para las obras de edificaciones, control de subcontrata y materiales críticos.

- ✓ Lideré el proyecto de personal logístico en oficina técnica, adjudicando el 100% de subcontratas, con ello reduje los gastos de provisión en un 20%.
- ✓ Reduje en un 15% el ciclo de adquisición mediante la optimización de tiempos en los procesos.

Supervisora de Analistas de Compras y Subcontratas Febrero 2011 – Enero 2013

Liderar el equipo de análisis de compras y subcontrata logrando ahorros para la empresa.

- ✓ Generé ahorro de hasta un 8% (\$1MM) anual en la compra de materiales recurrente.
- ✓ Implementé KPIs para medir la gestión del análisis logístico.

Analista de Compras de todos los Proyectos**Mayo 2009 – Enero 2011**

Análisis de categorías de diversos materiales y subcontratas para el mejor costo beneficio.

- ✓ Logré ahorro de un 15% anual y mejoras en las condiciones de crédito.
- ✓ Optimicé en un 70% la base de datos de proveedores.

Compradora de Obra**Mayo 2008 – Mayo 2009**

Gestión de compras analizando los materiales de uso común implementando stocks mínimos, seguimiento de órdenes de compra y mejora en lead time de entregas.

- ✓ Incrementé en un 40% la satisfacción del cliente interno mediante el plan de compras.

- ✓ Generé ahorro de un 50% en materiales de alta rotación con proveedores extranjeros.

CORPORACIÓN WONG S.A.

Empresa *retail* de alimentos, bazar y ropa.

Asistente de Abastecimiento

Octubre 2006 – Mayo 2008

Realización de las compras de productos para la cadena de tiendas, envío y verificación de llegada de las órdenes de compra, seguimiento de la atención del pedido. Análisis de inventarios

- ✓ Participé en el proyecto de “Optimización y Rentabilidad de la Cadena de Abastecimiento”
- ✓ Reduje en un 20% la venta perdida, interactuando con el área de marketing

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - 2022
Maestría en Supply Chain Management

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU 2000 - 2006
Ingeniería Industrial (Tercio Superior, Titulada 2009)

OTROS ESTUDIOS

BSG INSTITUTE: *Programa Internacional en Gerencia de Proyectos PMP, 2018-2019*

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS: *Especialización en Logística y Operaciones, 2008-2009*

ZOILA MAGALY CABALLERO TORRES

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de Cadena de Suministros y Operaciones. Con conocimiento transversal de los procesos de abastecimiento, planeamiento, producción, exportación y distribución integrados con procesos comerciales y objetivos estratégicos de la empresa. Con experiencia liderando equipos multidisciplinarios y manejo de personal.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO CALERA

Jefe de Planeamiento y Control de la Producción Junio 2021 – Actualidad

- ✓ Participo en reuniones de pronósticos, proyecciones y definición del plan de comercial.
- ✓ Lidero la planificación a largo plazo, mediano plazo y corto plazo, con mapeo de escenarios y estrategias a fin de minimizar los impactos de posibles desviaciones y cumplir con las entregas de los contenedores.
- ✓ Gestiono el cumplimiento del Programa de Producción
- ✓ Lidero las reuniones con equipos multidisciplinarios a fin de lograr el cumplimiento del programa comercial, maximizando los recursos.
- ✓ Gestiono el abastecimiento de un portafolio de 350 SKU.
- ✓ Gestiono la rotación tanto de materiales, suministros y producto terminado.
- ✓ Lidero reuniones semanales a fin de realizar feedback del avance del cumplimiento del Programa Comercial.
- ✓ Participo con los equipos multidisciplinarios para asegurar la operativa en lanzamientos de nuevas presentaciones y/o pruebas comerciales.

CAMPOSOL S.A

Coordinador Corporativo de Cadena de Suministros 2019 – 2021

- ✓ Participé en reuniones de pronósticos, proyecciones y avance de ventas.

- ✓ Analicé las proyecciones de campos vs información histórica en cuanto a volumen, calidad, rendimientos a fin de obtener la oferta para armar el plan comercial.
- ✓ Planifiqué, supervise y ejecute el programa de comercial y asignación de volúmenes de los cultivos de las operaciones de Perú y Colombia.
- ✓ Gestioné con los equipos multidisciplinarios para asegurar la operativa (Campo, Logística, Planificación y Comex) el cumplimiento del programa comercial
- ✓ Gestioné y/o participe activamente en proyectos transversales de Supply Chain y/o Comercial.
- ✓ Reduje al 50% el trabajo operativo en la sede de Estados Unidos a través del programa de ERP y mapeo de procesos.
- ✓ Analicé, mapeé y realicé manuales e instructivos sobre las operaciones en las sedes de distribución como Key-User de SAP del módulo MM.
- ✓ Gestioné y realicé seguimiento a los KPIs del área.

Coordinador de Planeamiento y Control de Producción

2014 –2019

- ✓ Lideré la planificación y control de la producción y logística con picos de 700 contenedores mensual en tres plantas cumpliendo con los objetivos estratégicos de la operación
- ✓ Gestioné y Elaboré el flujo de operaciones de producción y Logística de hasta 10 plantas por campaña, mensual y semanal.
- ✓ Monitoreé y gestioné estrategias ante las posibles desviaciones de las diversas áreas (campo, abastecimiento, producción, calidad, despachos, Comex, comercial, unidades de negocio) como ingreso de materia prima, ingreso de materiales, cambio de prioridades, problemas de máquinas, adelanto de buques a fin de cumplir con los objetivos de la operación.
- ✓ Gestioné y Supervisé el avance de la producción de *packing*, antigüedad del stock, productos bloqueados.
- ✓ Lideré la reunión de los comités de las unidades de negocio
- ✓ Impulse el trabajo en equipo, la motivación del personal para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Gestioné y realicé seguimiento a los KPIs internos como externos.

Analista de Planificación y Control de Inventarios

2013-2014

- ✓ Planifiqué y gestioné de abastecimiento de un portafolio de 800 Skus en 5 plantas.
- ✓ Reduje al 40% los niveles de inventarios en materiales de empaque y embalajes.
- ✓ Garantice disponibilidad de materiales dando la continuidad a la producción.
- ✓ Optimicé los pedidos donde se requiere eficiencia logística.
- ✓ Gestioné planes de contingencia para el cumplimiento de abastecimiento dando continuidad a la producción.
- ✓ Realicé el MRP (requerimiento de insumos y materiales) semanal y además de la generación de solpeds y seguimiento a la entrega.
- ✓ Manejé y Gestioné de inventarios, en cantidad como en calidad que aseguren una adecuada rotación
- ✓ Gestioné y realicé seguimiento a los KPIs del área.

GANDULES

Asistente de Planificación y Control de la Producción

2011-2013

- ✓ Planifiqué y programé de la producción e inventarios tanto de campaña, mensual, semanal y diaria de propios y terceros
- ✓ Controlé la producción, desviaciones y/o variaciones que se presentan para el cumplimiento de todas las operaciones
- ✓ Requerí los insumos y embalajes en forma semanal, de acuerdo con lo proyectado

VIRU

Supervisor de Producto Terminado

2009-2013

- ✓ Lideré un equipo de 150 personas en planta, asegurando la comunicación a todo nivel
- ✓ Optimicé la capacidad de almacenamiento

- ✓ Mejoré el indicador de atención de pedidos del 80 al 93% a través del rediseño de *layout* de los almacenes.
- ✓ Lideré el Proyecto 5S en nuestros almacenes.
- ✓ Gestioné la salida de la mercancía, reduciendo los tiempos de carga.
- ✓ Verifiqué del cumplimiento de las normas HACCP, IFS, BRC y BASC, así como los cumplimientos de los procedimientos de apilamiento y almacenamiento.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - 2022
 Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO 2003 - 2007
 Título de Ingeniero Industrial

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD DE PIURA, *Diplomado Comunicación Corporativa*, 2014

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, *Diplomado en Logística y Operaciones*, 2011

INLAPS, *Design Thinking*, 2017

CARLOS MANUEL GRIEVE MARÍN

Ingeniero Industrial con diecisiete años de experiencia profesional y doce años liderando equipos especializados en la Gestión de la Cadena de Suministro de bienes y servicios para el Sector Minería y Construcción.

Proactivo, organizado, empático, comprometido. Con gran capacidad de análisis previo a toma de decisiones y resolución de problemas. Vocación para enseñar. Con aptitudes de liderazgo sólidas y con experiencia para orientar profesionales a trabajar en equipo y bajo presión. Manejo de ERPs Oracle y SAP a nivel usuario. Idioma Inglés avanzado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

COMPAÑÍA MINERA KOLPA S.A.

Compañía minera polimetálica, perteneciente a Arias Resource Capital Management LP (Canadá) y GR Holding - Grupo Raffo (Perú), con una única unidad minera subterránea activa, ubicada en el departamento de Huancavelica y con capacidad de procesamiento de 1,622 TMPD.

Gerente de Logística

Octubre 2017 - Actualidad

- ✓ Planear, proponer y organizar la Cadena de Suministro de la empresa, cuyas adquisiciones bordean los S/. 100 MM anuales.
- ✓ Definir, supervisar y controlar el programa y presupuesto mensual y anual de compras de materiales, activos, tráfico y logística.
- ✓ Supervisar y controlar permanentemente todos los elementos de la cadena de suministro: planificación de la demanda, adquisiciones, expeditación, tráfico y logística (almacenes), comunicaciones y personal.
- ✓ Rediseñar y optimizar procesos, mejorando la gestión de la cadena de suministro

Logros:

- Ahorros de Capex anual ejecutado de 7%.
- Reducción de tiempo de abastecimiento en 15%.
- Reducción de inventario inmovilizado en 25%.

CUMBRA PERÚ S.A.

Cumbra (antes GyM S.A., Grupo Graña y Montero) es una de las principales empresas constructoras del Perú.

Jefe de Procura – EPC Ampliación Hospital INEN Junio 2017 – Setiembre 2017

- ✓ Dirección y Control sobre la gestión de Planeamiento de Procura, Compras, Expediting, Transportes y Almacenes.
- ✓ Dirección y Control sobre la gestión de compra de materiales, equipamiento permanente y subcontratación de servicios.
- ✓ Logros: Ahorros obtenidos superiores a S/ 700k.

Jefe de Optimización de Procesos

Julio 2016 – Junio 2017

- ✓ Liderazgo en la reestructuración de procesos de las Superintendencias de Equipos, Adquisiciones, Logística y de Administración CEQ como consecuencia de la fusión de las Gerencias de Equipos y Logística de las empresas GyM, STRACON GyM y GMI.
- ✓ Liderazgo en el proceso de mejora continua y optimización de procesos de la Gerencia de Equipos y Logística de Graña y Montero Ingeniería y Construcción.

Jefe de Gestión de Categorías

Abril 2015 – Junio 2016

- ✓ Proponer y dirigir el desarrollo del Plan Anual de Gestión de Categorías de materiales y servicios recurrentes de la empresa (Monto aprox: USD 95 MM) y velar por su oportuna ejecución, control y evaluación.
- ✓ Optimización de procesos de gestión de proveedores y de codificación Oracle.
- ✓ Logros: Ahorros obtenidos superiores a USD 2.5 MM.

Líder de Procura para Propuestas EPC / EPCM

Junio 2014 – Marzo 2015

- ✓ Analizar las Bases de Licitación de Propuestas EPC/EPCM, con el objetivo de detectar los riesgos de la cadena de suministro existentes y las estrategias para minimizarlos.
- ✓ CAPEX de Proyectos liderados: USD 1,972 MM.

Supervisor de Compras por Categorías**Abril 2013 – Mayo 2014**

- ✓ Dirección en consecución de ahorros en la adquisición de diferentes categorías de materiales (Monto anual: USD 58MM), a partir de innovación de procesos, proveedores y productos.
- ✓ Definición/control de estrategia y plan de compras de cada categoría de materiales.
- ✓ Logros: Ahorros obtenidos superiores a USD 1.5 MM.

Jefe de Procura - EPC Ciudad Nueva Fuerabamba Diciembre 2010 – Marzo 2013

- ✓ CAPEX del Proyecto: USD 443 MM.
- ✓ Dirección y Control sobre la gestión de las Áreas de Planeamiento, Compras, Expediting, Transportes y Almacenes.
- ✓ Dirección y Control sobre la gestión de compra de materiales y subcontratación de servicios por un monto superior a USD 75 MM.
- ✓ Logros: Ahorros obtenidos superiores a USD 4 MM.

Analista de Subcontrataciones**Julio 2009 – Noviembre 2010**

- ✓ Análisis de subcontrataciones para establecer convenios marco a favor de todos los proyectos de la organización.
- ✓ Logros: Ahorros obtenidos superiores a USD 2 MM.

MOTA-ENGIL PERÚ S.A.

Mota-Engil Perú S.A (antes Translei S.A.), filial del grupo portugués Mota-Engil Engenharia e Construção S.A., es una de las principales compañías constructoras en Perú.

Asistente de Servicios de Terceros**Abril 2015 – Julio 2009**

- ✓ Negociación de propuestas para alquiler de maquinaria pesada, equipos menores y para subcontratos de Obra realizados por terceros.
- ✓ Negociación de propuestas para adquisición de materiales de construcción.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - 2022
Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA 2001 - 2006
Titulado en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey: *Programa de Formación de Emprendedores*, 2013

JOHN STEVEN MELQUIADES IBÁÑEZ

Profesional con más de 12 años de experiencia en áreas Cadena de Suministro (Supply Chain), Distribución, Almacenes, Administrativas (*back office*), con destacado desempeño en funciones estratégicas y operacionales en el negocio de consumo masivo. Gestión innovadora orientada a resultados generando valor, reduciendo costos y mejorando los procesos. Marcado Liderazgo y comprobada capacidad para trabajar con equipos multidisciplinarios. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ARCA CONTINENTAL

Embotelladora y distribuidora exclusiva de las marcas de Coca-Cola Perú, con una exitosa trayectoria de más de 110 años de inversión y compromiso con el Perú.

Jefe de Distribución

Noviembre 2019 - Actualidad

Responsable de las operaciones de distribución secundaria en la zona sur de Lima, lidero un equipo cuya misión búsqueda de eficiencia en el reparto, reducción de jornada laboral, con enfoque en asesorar la búsqueda de las mejores prácticas globales en la Distribución y Transporte.

- ✓ Logré los mejores indicadores de Fill Rate sobre el 98.4% y Retorno Físico de productos en 0.6% siendo los más destacados de la región Lima.
- ✓ Operación con el mayor volumen despachado a nivel región (hasta 110 camiones diarios de transporte secundario), logrando garantizar el crecimiento de la Gerencia de Centro de Distribución Sur y de atender a 3 gerencias territoriales de ventas.

Coordinador de Operaciones

Noviembre 2013 - Octubre 2019

Encargado de asegurar la entrega de los pedidos a través de las coordinaciones constantes con el Operador Logístico y Gerencias de Ventas a nivel nacional, logrando dimensionar los recursos necesarios para la atención a los despachos.

- ✓ Análisis de los despachos, detectando las oportunidades de mejora en cada área a través de la verificación de la orden de atención (ruteo) asignado a cada cliente asegurando una secuencia lógica de ruta a fin de minimizar tiempos y desplazamientos.
- ✓ Lograr indicador de Fill Rate en 95% en 7 locaciones a cargo, 2 de Región Lima y 5 de Región Centro y Sur del Perú.

PMP HOLDING S.A.

Grupo de Capitales Peruano con 6 empresas dedicadas al sector construcción. Entre ellas están: Precor, Construtek, Sigral, Demtak, Emsa, Cye. Además, es muy conocido por trabajar en las más grandes obras modernas en Lima y provincias, siendo líder en el Perú en construcción moderna.

Encargado Almacén Productos Terminados Enero 2011 - Setiembre 2013

- ✓ Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos relacionados al Almacenamiento de Productos Terminados derivados del Metal, manteniendo las buenas prácticas de almacenamiento seguro,
- ✓ Optimice la capacidad de almacenamiento al 100%, incrementé al 99% el índice de exactitud de inventarios.
- ✓ Logré mantener 565 días sin accidentes dentro del área de almacén, con 52 personas a cargo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - 2022

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO 2004 - 2009

Ingeniero de Sistemas

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, *Diplomado Supply Chain Management, 2012*

ACL, *Haccp: Orden y Limpieza y Control De Plagas, 2021*

ACL: *Fundamentos de Design Thinking, 2022*

ACL: *Fundamentos esenciales del marketing digital, 2022*

Centro Cultural Peru Brasil: *Idioma Portugués, 2022*

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo determinar la viabilidad operativa, económica y financiera de poner en marcha una tienda minorista virtual donde se comercialicen productos orgánicos y productos de primera necesidad para los distritos de Miraflores, Barranco, Surquillo, San Borja y Surco.

Para ello, desarrollaremos un plan de negocios en el cual detallaremos la información necesaria para esta evaluación. Dos puntos importantes que influenciarán nuestro proyecto son:

- Debido a la pandemia COVID 19, los canales de venta virtual han tenido un crecimiento exponencial en Perú. Las restricciones de compras presenciales, la facilidad de hacer un pedido desde casa, el ahorro o inversión en tiempo apoyaron nuevos emprendimientos en base a la venta virtual de diversos productos.
- La cultura de cuidar el medio ambiente se fortalece cada vez más, los ciudadanos son partícipes de ideas ecoamigables para la mejora de la convivencia con el medio ambiente,

Empezamos por el marco teórico, descripción de la idea de negocio y con ayuda del modelo de Canvas, representamos el plan de negocio esperado. Después de ello, procedemos a presentar un análisis estratégico con apoyo de las herramientas PESTEL, FODA, FODA Cruzado, Porter e identificar al cliente-meta. Estas herramientas nos ayudan a proyectar cómo el medio interno y externo puede afectar al negocio propuesto, ya que nos servirá para identificar los posibles riesgos y plasmar ideas que permitan eliminar o mitigar esos riesgos. Asimismo, identificamos las fortalezas y las estrategias para una esperada penetración de mercado.

Siguiendo con el análisis, procedemos con la investigación de mercado, que nos proporciona sensibilidad de cuán atractivo puede ser el negocio, se realizó estudio cualitativo y cuantitativo, aprovechando encuestas a los clientes potenciales, el cual nos demostró que si hay intención de compra de productos en la tienda virtual.

Como siguiente paso, se estableció la estrategia de negocio y la identificación de nuestra ventaja competitiva, la cual consiste en poner en marcha una tienda virtual en la cual se pueda encontrar en un único portal electrónico tanto productos orgánicos

como productos de primera necesidad, con una relación valor-precio llamativa y que se al mismo tiempo se pueda escoger un medio de despacho eco amigable.

Teniendo claro el análisis del negocio, presentaremos diversos planes de gestión de múltiples disciplinas, las cuales serán desarrollados en capítulos independientes.

En el Plan de Marketing definimos el objetivo del plan, estrategias de posicionamiento del negocio debido a que es una tienda virtual la publicidad sería más orientada a redes sociales, planes de penetración de mercado, marketing digital, fidelización del cliente y el marketing boca a boca. Entendemos que las tiendas físicas tienen un marketing directo con el cliente al entablar la venta cara a cara, al tener publicidad de sus productos en las tiendas, ambientes llamativos de mayor contacto, por ello parte de este sentir con el cliente se trasladó al plan de marketing de la tienda virtual, tener una página web con imágenes de alta resolución de los productos, tener historias en las redes sociales, en la plataforma web hacer anuncios de los productos, ofertas, combos, tener un avatar y un WhatsApp que pueda entablar directamente con el cliente y sentir el acompañamiento esperado.

En el Plan de Operaciones, se define el objetivo, la estrategia, los proveedores claves tanto en productos orgánicos como productos de primera necesidad, descripción de los procesos o procedimientos desde el aprovisionamiento de la tienda, revisión de stock, solicitud del pedido del cliente, atención del cliente, hasta logística inversa por problemas en los productos. En el proceso de Plan de Negocio, se concretizó la idea de ejecutarlo, en este caso para la empresa QUQ Proveedores, y en este acondicionamiento particular se contaba con una ubicación de almacén de bajo costo que se ubicaba en el distrito de La Victoria.

En el Plan de Administración y Recursos Humanos, se presenta la estructura organizacional, organigrama, perfil y funciones de los trabajadores para la correcta labor de cada uno de ellos. El capital humano es importante para el plan de negocio, tener claro que el servicio al cliente como prioridad.

En el Plan de Tecnología de Información, se plantean los elementos integradores para el desarrollo web que se desea utilizar en el plan de negocio. Contar con una plataforma web que permita establecer un software para analizar los productos más usados, así como los perfiles de los clientes, gustos, días de compra entre otros.

En el Plan de Gestión de Riesgo, desarrollamos los posibles riesgos que pueda tener el plan de negocio y un plan para eliminar o mitigar los mismos, evaluando los riesgos que impactan más en el negocio y los riesgos que tienen una tendencia mayor de ocurrencia.

En el Plan Económico Financiero, se indica la inversión inicial, el flujo económico, flujo de caja, estados financieros, definición de los criterios de rentabilidad el cual determinaron que el negocio es rentable económica y financieramente

Por lo antes expuesto, se puede concluir que nuestro Plan de Negocio para poner en marcha una tienda virtual para comercializar productos orgánicos y de primera necesidad es viable y reúne las condiciones para su implementación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Cuando empezó la pandemia de COVID-19, lo primero que los ciudadanos de Lima Metropolitana necesitaban era sentirse seguros y no poner en riesgo el abastecimiento de sus productos de primera necesidad. A medida que avanzaba la pandemia se fueron intensificando los temores de la población y las restricciones gubernamentales fueron volviéndose más rígidas, inclusive limitándose el tránsito de personas fuera de su domicilio únicamente para comprar artículos de primera necesidad, solo un miembro por familia. En este contexto se presentaron casos de desabastecimiento parciales o totales de ciertos productos, todas situaciones sin precedentes en los ciudadanos. Como consecuencia, los consumidores se vieron obligados a migrar hacia un canal de comercialización que en Perú se encontraba en etapa inicial de crecimiento: el comercio electrónico. Estos formatos de negocio (tiendas virtuales, *eMarket*, *ecommerce*) permitieron minimizar las salidas del domicilio para conseguir productos, con mínimo riesgo de exposición hacia la enfermedad.

El crecimiento del formato de comercio electrónico fue bastante vertiginoso, lo cual generó que se presentaran problemas logísticos al inicio de la pandemia, principalmente relacionados al despacho final de productos comercializados *online*. Hoy, después de casi dos años de pandemia, vemos que la gran mayoría de negocios se adaptaron a la nueva realidad o “nuevo normal”, notándose un crecimiento de 130% en los servicios de *delivery* de productos de primera necesidad y limpieza (RPP, 2021). Mucho más importante, se estima que el 65% de los consumidores que decidieron comprar sus alimentos y bebidas vía *online* seguirán comprando vía online en el futuro post-pandemia COVID-19 (*Surcando la Ola*, 2021), debido a que, entre otros factores, la desconfianza en este tipo de canal de ventas ha disminuido notoriamente, así como ha mejorado los tiempos y calidad de despacho de este canal.

Teniendo en cuenta todo este contexto, el presente estudio busca elaborar un plan de negocio para viabilizar la implementación de una tienda minorista virtual que sirva como canal de distribución para comercializar productos de primera necesidad y productos orgánicos producidos por terceros. Nuestro objetivo será presentarnos como un canal de distribución virtual para estos productos, enfocando nuestro negocio en esta

etapa inicial únicamente en las necesidades de los residentes de los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surquillo y Surco.

Las características que diferenciarán a nuestro negocio serán:

- En una única plataforma digital nuestros clientes podrán encontrar productos de primera necesidad así como también productos orgánicos. En el caso de estos últimos, muchos de los cuales se comercializan en portales web que incluso ahora no han desarrollado una plataforma para el comercio *online*.
- La manipulación de los productos durante las diversas etapas de contacto con éstos, desde la recepción de los productores en nuestras instalaciones (las cuales funcionarán principalmente bajo un formato *dark store*) hasta la entrega al cliente en el lugar que indique, se ejecutará cumpliendo rigurosos protocolos de bioseguridad.
- Respecto al personal de despacho o *delivery*, éste se caracterizará por ser amable, respetuoso, empático, consciente de la importancia de cumplir los protocolos sanitarios y guardar distanciamiento social, dispuesto a solucionar los problemas del cliente, todas estas tareas importantes considerando que el personal de *delivery* será el único punto de contacto físico de nuestra empresa con sus clientes.
- Cercanía con el cliente: enviaremos periódicamente mensajes personalizados a nuestros clientes, relacionados a sus gustos y preferencias de compras, así como publicitando promociones que periódicamente lanzaremos para incentivar ventas.
- Brindaremos a nuestros clientes medición de su propia huella de carbono, de acuerdo con el medio de despacho que elijan para atender sus pedidos, donde continuamente recomendaremos aquellos con menor impacto medioambiental, como el uso de vehículos no motorizados. Asimismo, fomentaremos el uso de envases reciclables o reutilizables en la entrega de sus pedidos.

1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una plataforma virtual que sirva de canal de distribución para productos de primera necesidad y productos orgánicos para diversos consumidores, reconociéndose no solo como una plataforma con bastante diversidad de ambos grupos de productos, sino que también la reconozcan como una plataforma ágil, de fácil acceso, con un proceso de despacho flexible y eficiente, con un compromiso comprobable en la calidad de productos que comercializan, con la atención personalizada al cliente y con responsabilidad medioambiental.

1.2.2 Objetivo Específico

- Validar técnica, operativa, económica y financieramente la puesta en operación de una tienda minorista virtual que comercialice productos de primera necesidad y productos orgánicos producidos por terceros, para atender inicialmente a clientes ubicados únicamente en los distritos limeños de Miraflores, San Isidro, San Borja, Barranco, Surco y Surquillo.
- Realizar una investigación de mercado que permita ratificar nuestra propuesta de valor y medir la aceptación potencial de nuestro emprendimiento en el mercado meta.
- Analizar y seleccionar aquellos productos que permitan a nuestra tienda minorista virtual diferenciarse de otras tiendas virtuales.
- Identificar los aspectos más valorados por el cliente para poder determinar la demanda asociada al proyecto.
- Elaborar aquellos planes que nos permita bosquejar adecuadamente el Proyecto, los cuales serían los planes de Marketing, Operaciones, Tecnologías de la Información, Administración y Recursos Humanos y finalmente el plan Económico-Financiero.

1.3 Justificación, Alcance, Limitaciones y Contribución

1.3.1 Justificación

Debido a que actualmente nos encontramos en un periodo de convivencia social distinto, producido la emergencia sanitaria suscitada a partir del año 2020, se ha observado un incremento en las actividades relacionadas a *e-commerce* y a *e-market*, así como la sobresaturación de supermercados y tiendas de productos orgánicos y de primera necesidad. Asimismo, se ha observado la aparición masiva de nuevos emprendimientos de tiendas virtuales, empresas que son más pequeñas que los supermercados, pero que justamente su tamaño y corto alcance es lo que les permite que se dediquen exclusivamente a un sector de Lima, garantizando alto nivel de servicio, sin descuidar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad actuales.

Hemos apreciado que motivado por el surgimiento de la pandemia de COVID-19, las costumbres de compras han sufrido cambios, las personas han establecido una nueva visión en la compra de productos alimenticios, en especial los de primera necesidad, priorizando alimentos que disminuyan el riesgo de obesidad e hipertensión, productos naturales que brindan mayor contenido en vitaminas, minerales, que les ayuden a potenciar su sistema inmunológico, pero sin descuidar valores organolépticos importantes como el sabor y olor. Asimismo, las familias han establecido nuevos hábitos orientados a impedir la entrada del virus COVID-19 al hogar, los cuales incluyen minimizar las salidas del hogar, no recibir visitas, acondicionar una meticulosa nueva rutina de limpieza personal y de cualquier bien que compren, entre otros. Por este motivo, muchas personas han optado por realizar compras con despacho del producto a domicilio (conocido como “*delivery*”) con el propósito de reducir su probabilidad de contagio de COVID-19 al evitar exponerse a lugares concurridos como mercados tradicionales, supermercados y bodegas. Sin embargo, algunas de estas compras por *delivery*, como aquellas realizadas vía la aplicación para celulares WhatsApp, no llegan a ser satisfactorias para el cliente debido a que en ocasiones los pedidos no llegan completos o en la calidad solicitada, pese a que el pago por la compra se realizó por adelantado. Casos similares se vienen observando en compras a través de las plataformas donde las personas interactúan y tienen afinidad como Facebook o Instagram, principalmente de productos orgánicos, donde los productos finalmente recibidos no resultaron con las mismas características que se presentaban en las redes sociales. Finalmente, diversos problemas o restricciones logísticas pueden retrasar la

atención oportuna de los productos adquiridos por los clientes, por lo que la correcta gestión de la cadena de suministros es un proceso clave para este tipo de negocio.

Por otro lado, la conciencia ecologista de la sociedad se fortalece y crece a diario, las personas toman conciencia que los recursos se están agotando y que debemos proteger el medioambiente donde vivimos, no solo para nosotros sino para nuestros descendientes. El cliente que compra productos en nuestra tienda virtual conocerá cómo su adquisición tuvo un impacto positivo en la protección del medioambiente.

En ese sentido, hemos notado que el mercado no ha desarrollado una alternativa que consolide en una única plataforma virtual los productos de primera necesidad y los diferentes productos orgánicos y/o naturistas que se ofrecen en variados canales. Tomando esa premisa, explotaremos esa necesidad potenciando con un gran nivel de servicio, excelente experiencia-usuario, cercanía y familiaridad con sus gustos, hábitos de compra e intereses, así como un genuino interés por poner nuestro “granito de arena” en la reducción de la huella de carbono de consumidores e industria.

La presente tesis pretende analizar y evaluar la factibilidad en el medio técnico, operativo y económico de la operación de la tienda minorista virtual de productos orgánicos y de primera necesidad, así como generar una red amigable para el cliente y eco amigable para la sociedad, de tal manera que el cliente perciba que no solo compra un producto determinado sino que también tenga una buena experiencia de compra y que cada compra que realiza tiene un impacto positivo con el mundo que nos rodea. El cliente debe sentirse cómodo en la compra a través de una plataforma que le facilite la interacción desde el primer momento, desde la búsqueda de productos en la página web, la identificación vía imágenes, el proceso simple de pago online hasta la cordial y segura entrega a tiempo de sus productos en su domicilio. Implica que deberemos analizar las preferencias del cliente y poder mejorar el servicio, anticipándonos a lo que necesita.

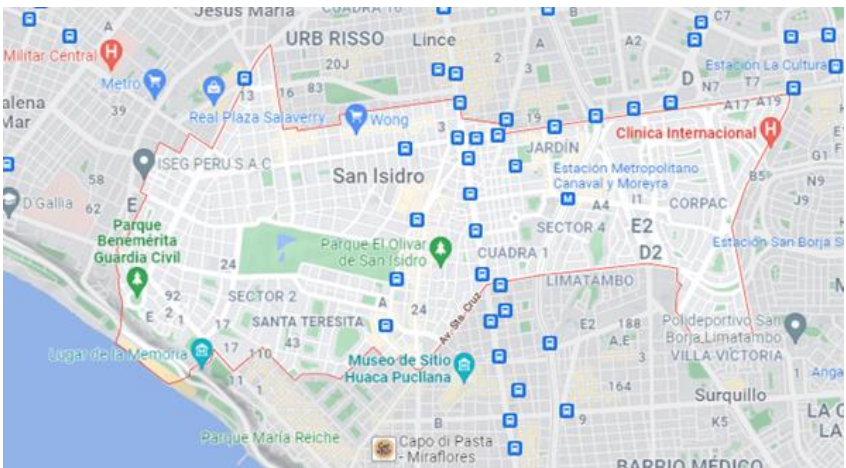
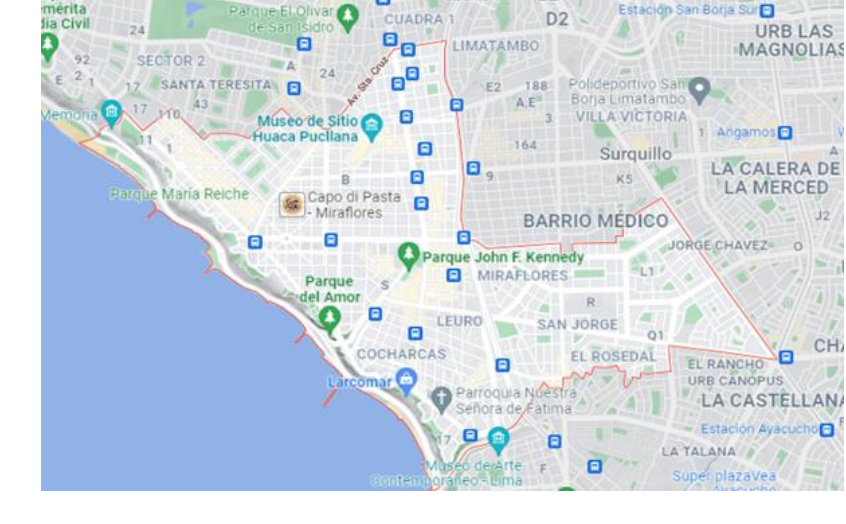
1.3.2 Alcance

El alcance del plan de negocio analiza, investiga, propone los procedimientos, necesidades, políticas, planes para establecer los detalles que necesitará realizar un negocio de tienda virtual para vender exitosamente productos orgánicos y productos de primera necesidad para los residentes de los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surquillo y parcialmente Surco en esta etapa inicial, pero con

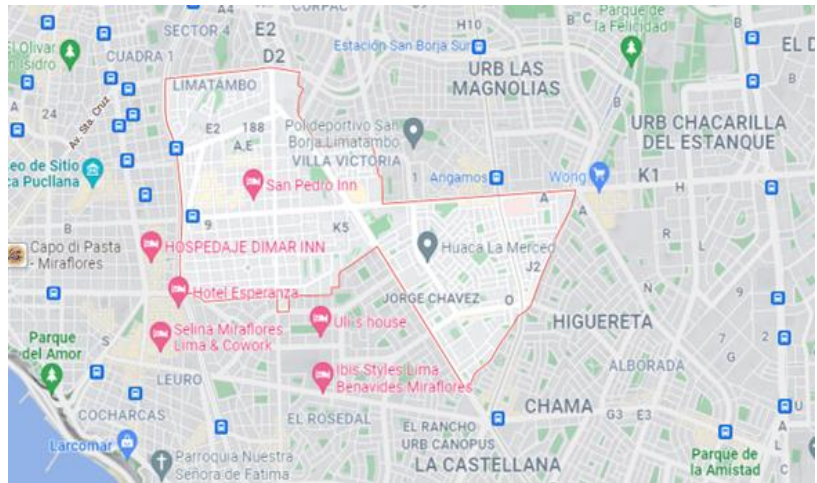
proyección futura para escalar sus operaciones hacia otros distritos de Lima Metropolitana. Sin embargo, para la elaboración de la presente tesis se analizará solo una primera etapa del proceso de atención, únicamente con los distritos previamente nombrados.

Finalmente, pese a que analizaremos el mercado potencial de consumo para los distritos indicados para tres años consecutivos, no consideraremos el crecimiento poblacional para los cálculos de viabilidad del proyecto.

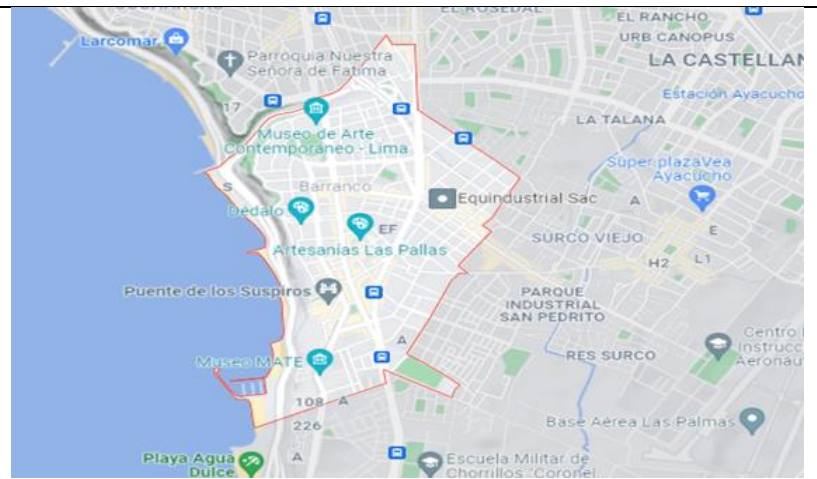
Figura 1.1. Mapa de Cobertura por Distritos

Distrito	Mapa
San Isidro	
Miraflores	

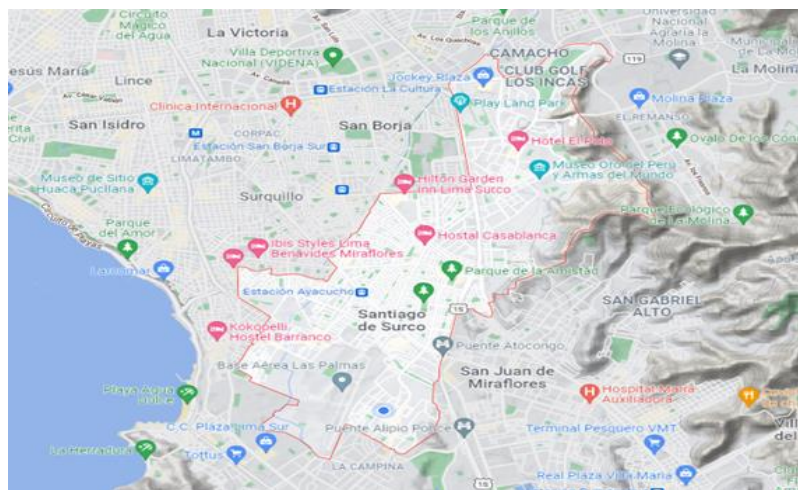
Surquillo



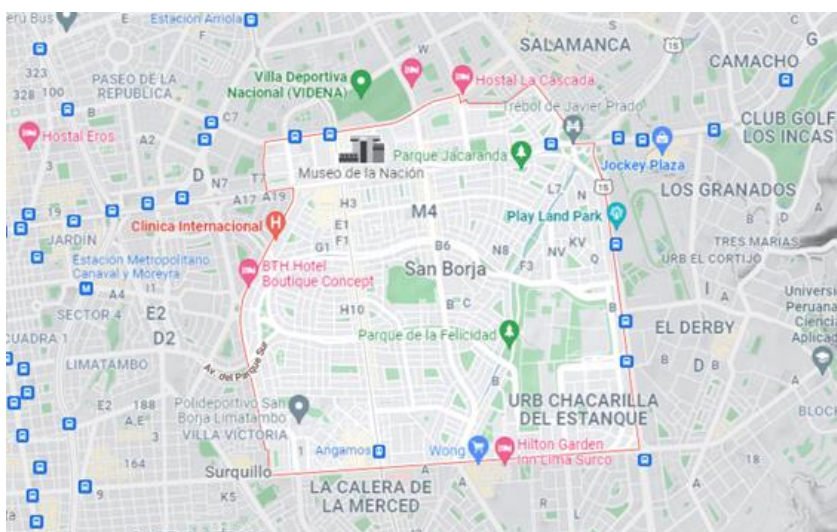
Barranco



Surco



San Borja



Elaboración: Autores de esta tesis.

1.3.3 Limitaciones

El presente plan de negocios presenta las siguientes limitaciones:

- Todo el estudio se realizó entre los meses de proliferación de la pandemia de Covid-19. Por lo que, pese a que diversos estudios y proyecciones predicen que las compras online de alimentos y productos de primera necesidad se mantendrán en una gran proporción al término de la pandemia, lamentablemente al momento de la sustentación de la presente tesis no contaremos con datos estadísticos medidos en etapa post-pandemia que nos brinden certeza sobre el comportamiento de compra del consumidor.
- El estudio se ha centrado en la primera etapa de distribución, únicamente para los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Barranco, Surco y Surquillo. Previo a lanzar una siguiente etapa que amplíe la comercialización a mayores distritos, se tendrá que realizar un estudio de mercado diferenciado, debido a que dicha ampliación permitirá capturar distritos de niveles socioeconómicos, con menor poder adquisitivo, necesidades, expectativas y hábitos de compra.

1.3.4 Contribución

La presente tesis tiene una contribución práctica, pues en caso se implemente, le estaríamos brindando al comprador una red eco amigable donde pueda conseguir todos sus productos orgánicos y de primera necesidad, con la comodidad y flexibilidad que

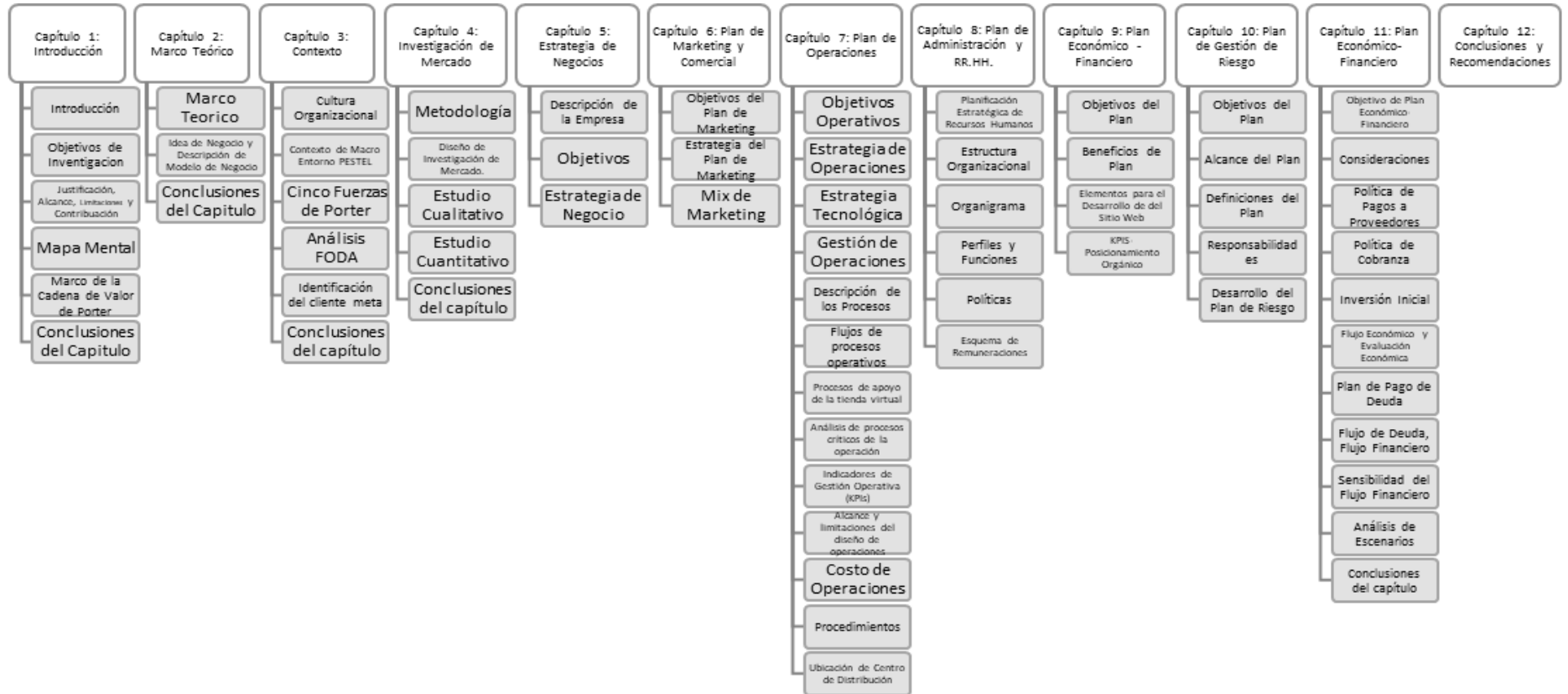
los medios digitales ofrecen actualmente. Asimismo, a través de nuestra *start-up*, fomentaremos el consumo de alimentos orgánicos o naturales mediante el *trending marketing* empleado, los cuales brindan un mejor contenido visual del contenido nutricional que se compartirá, ayudando de esta manera a mejorar los hábitos de consumo de los peruanos, sea alimenticio o higiene.

En cada entrega, el cliente tendrá conocimiento de cuánto mejoró su propia huella de carbono, debido a los paquetes que se usan para el embalaje de productos así como la forma de entrega de ellos.

1.4 Mapa Mental

Mostramos el mapa mental de todos los temas de este plan de negocios para que en todo momento tengamos el panorama completo de nuestro análisis.

Figura 1.2. Mapa Mental

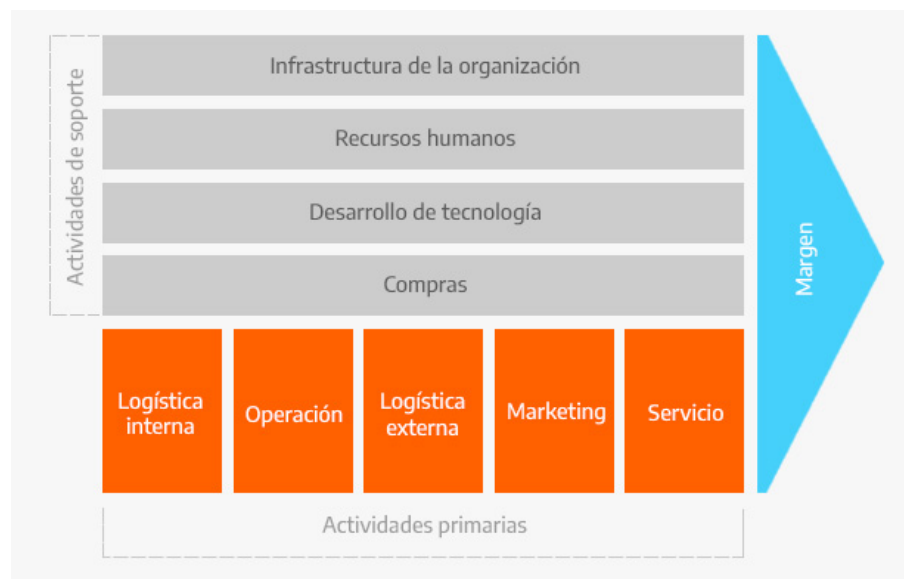


Elaboración: Autores de esta tesis.

1.5 Marco de la Cadena de Valor de Porter

Se ha utilizado la cadena de valor empresarial, metodología que permite analizar y describir los procesos que dan valor al producto de la empresa, para desarrollar estrategias que mejoren sus actividades y generen valor al canal que se requiere implementar.

Figura 1.3. Cuadro de la cadena de valor y las actividades que la componen.



Elaboración: Autores de esta tesis.

1.6 Conclusiones del capítulo

Sintetizando el capítulo, desarrollar un negocio referente a la venta o comercialización de productos orgánicos y productos de primera necesidad en una plataforma virtual consolidadora que sirva de canal de ventas, significa apostar un tipo de negocio en crecimiento, en especial en esta coyuntura donde debemos cumplir estrictos protocolos de bioseguridad. No obstante, el mayor riesgo que nos enfrentaremos es que no conocemos con certeza el comportamiento del comprador post-pandemia. Debido a esto, nuestro emprendimiento debe diferenciarse no solo por su capacidad de consolidación de productos, si no por un servicio personalizado, preocupado por las necesidades y gustos de cada cliente individual y también con una preocupación y compromiso genuino por la responsabilidad medioambiental de nuestras operaciones, compromiso que trasladaremos y fomentaremos en nuestros clientes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

Mostraremos a continuación las diversas tendencias que se manejan respecto a comercio con nulo o mínimo contacto interpersonal, como son *e-commerce*, *e-market* y *dark store*, además de dejar claramente determinada nuestra idea de negocio y sus alcances.

2.1.1 *Dark Store*

Dark store es un concepto de negocio el cual consiste en tiendas que se dedican a vender productos de forma exclusivamente *online*; es decir, no existe una tienda física abierta al público, solo se cuenta con los espacios utilizados para las operaciones productivas, logísticas y administrativas del negocio.

De acuerdo con Gonzalez, F. (2019), una *dark store* se parece bastante a un almacén logístico, con corredores y estantería acopiada de productos, pero donde no encontraremos distintivos ni anuncios publicitarios de algún tipo debido a que no tiene sentido invertir dinero en éstos si no van a ser vistos por clientes. Los pedidos que se gestionan dentro de una *dark store* podrán finalmente ser trasladados vía un repartidor (“*delivery*”) al cliente, o permanecer listos para ser recogidos por el cliente o un agente de éste. Asimismo, y como ya mencionamos, Gonzalez, F. (2019) recalca la importancia del repartidor al volverse en el único contacto físico de la empresa/tienda con el comprador online, por lo que debe garantizarse que brinde un servicio excelente en todo sentido.

Además de la mínima exposición del cliente con la empresa *dark store* que le provee el bien y servicio, una característica que se estima seguirá siendo altamente valorada en el mundo post-pandemia COVID-19, Gonzalez, F. (2019) indica que entre las principales características de las *dark store* se encuentran:

- Mayor capacidad de preparación de pedidos.
- Mayor capacidad para ofrecer productos, así como una mayor disponibilidad de estos.
- Optimización de procesos de *picking*.

- Teórica capacidad 24/7 para recibir pedidos, y en algunos casos como en farmacias, de despacharlos.
- Optimización de transporte por planificación de rutas.

Finalmente, Morgan (2020) aclara que las empresas no deben creer que cambiar su esquema de gestión hacia *dark stores* consiste simplemente en ampliar los recursos de *delivery* o de despacho en tienda. Lo que las empresas deben hacer es establecer una estrategia de *dark store* (por ejemplo, ampliar infraestructura de almacenamiento y operaciones) y automatizar todos los procesos que sean posibles. Pensar de una manera simplista puede llevar a la interrupción de la cadena de suministro.

2.1.2 *Eco-amigable*

Un producto o servicio eco-amigable es uno que es amable con el medio ambiente; es decir, que durante su producción o ejecución siguieron procesos que les permitieron reducir su impacto sobre el medio ambiente. Como nos comenta Carbon Brief (2021), existen diversas propuestas gubernamentales que buscan aminorar o ralentizar el avance del cambio climático.

De acuerdo con el estudio en hábitos de consumo, presentado en America Retail (2019), el 66% de personas compra productos que cuidan el medio ambiente. En el caso de los *millennials*, el 16% utiliza bolsas reutilizables o bolsas de papel, dejando de lado el uso de bolsas plásticas.

2.1.3 *E-commerce*

El *e-commerce*, conocido también como “comercio electrónico” o “comercio por internet”, consiste en la comercialización de los productos (bienes o servicios) que ofrece una empresa haciendo uso del internet.

De acuerdo con Laudon y Guercio (2019), el *e-commerce* involucra transacciones digitales comerciales o de valores entre empresas e individuos, siempre y cuando estas transacciones no se realizan entre ellas mismas. Asimismo, Landon y Guercio (2019), describe los siguientes beneficios del *e-commerce* con respecto al comercio convencional:

- Ubicuidad: disponible en cualquier lugar, a cualquier hora.
- Alcance global.

- Estándares universales, lo cual permite al consumidor los mejores precios.
- Interactividad que permite simulaciones de uso del producto o servicio.
- Permite la personalización o customización.

2.1.4 E-Market

Llamado también *marketplace*, según Empresa Actual (2020) es similar a *e-commerce* con la diferencia que en éstos se comercializan productos y servicios de diversas marcas y empresas, y no solo de las marcas propias del dueño de la plataforma web. Es decir, es una plataforma tecnológica de dominio general donde se comercializa los diversos productos, sea de marcas, fábricas, distribuidores diferentes, permitiendo mayor visibilidad.

En este caso, tenemos mayor apertura y diversidad de productos, se cuenta con productos nacionales e importados, de diversas marcas sin tener preferencia por alguna de ellas. El cliente tiende a mejorar su compra debido a la diversidad de productos que presenta la tienda, porque puede escoger por gustos, precio, calidad, recomendaciones, entre otros.

Los *marketplaces* especializados se vuelven tendencia, debido a que en un solo lugar virtual se puede encontrar un solo concepto con gran diversidad de productos, logrando una comercialización global, y que pueden dar diversas opciones de despacho

2.1.5 Huella de Carbono

De acuerdo con la Organización Meteorológica Mundial (OMM, 2019), la huella de carbono o *footprint* es el resultado de calcular el conjunto de gases de efecto invernadero (GEI) que han sido expulsados en un momento determinado y por un actor determinado, el cual puede ser una persona o grupo de personas, una empresa, un proceso, o incluso un producto o servicio. Los GEI son los responsables del proceso de calentamiento global que viene experimentando nuestro planeta. El Dióxido de Carbono (CO₂) es el principal GEI de larga duración, ya que permanece por varios siglos en la atmósfera y océanos.

Entre los efectos positivos que una empresa o negocio logra mediante la medición de la propia huella de carbono, Arbaiza (2020) menciona que identificar los puntos, procesos o funciones que generan mayor huella de carbono, permiten trabajar para

reducirlas o eliminarlas totalmente, lo cual a la larga impacta en un incremento de la eficacia y competitividad del negocio, y al mismo tiempo su imagen y reputación corporativa se ven fortalecidas ante los ojos de clientes y el Gobierno.

Existen varios portales web en los que se puede realizar la medición de la huella o balance de carbono, sea de una persona, de una empresa o de un proceso. Entre ellos destaca el portal web “Huella de Carbono Perú” patrocinado por el Ministerio de Ambiente del Perú y el cual emplearemos para el cálculo de la huella de carbono de nuestros clientes. El acceso al portal es a través del siguiente enlace web <https://huellacarbonoperu.minam.gob.pe/huellaperu/#/inicio>

2.1.6 *Productos de Primera Necesidad*

Un producto de primera necesidad es un bien o servicio que se considera esencial para que el ser humano pueda sobrevivir y por lo tanto es importante contar con éstos. En referencia a los alimentos de primera necesidad, se consideran como integrantes a los siguientes: pan, arroz, azúcar, aceites, huevos, carnes, frutas, verduras, etc. Por otro lado, los artículos de aseo personal también son considerados de primera necesidad, incluyéndose los siguientes: papel higiénico, pasta dental, jabón de tocador, shampoo, etc. Finalmente, los artículos de limpieza general como detergente, lejía, desinfectantes, etc. también recaen en esta clasificación.

El Ministerio de Producción - Produce, ha lanzado plataformas digitales donde una persona puede ubicar stock de artículos de primera necesidad cercano al domicilio del cliente, logrando favorecer el comercio de micro y pequeñas empresas, ello se puede ver en la aplicación www.tuempresa.gob.pe; busca promover a las bodegas, según informa Produce (2020).

2.1.7 *Productos Orgánicos*

De acuerdo con la Ley N° 29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, los productos orgánicos son productos resultados de la siembra, cosecha, crianza, o que dentro de su proceso de elaboración fueron realizados sin emplear pesticidas ni fertilizantes sintéticos. También éstos se encuentran libres de restos de metales pesados (en el caso de productos vegetales) y de hormonas, antibióticos o similares (en el caso de productos animales). En el caso de productos derivados (queso,

yogur, frituras, etc.), se fabrican sin emplear colorantes o saborizantes artificiales, ni provienen de organismos genéticamente modificados (OGM) o transgénicos.

2.1.8 Productos Orgánicos Certificados

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021), reciben la denominación de “productos orgánicos certificados” aquellos productos que han sido producidos, almacenados, manufacturados, manipulados y comercializados de conformidad con normas técnicas específicas, y cuya validación para certificarlos bajo ese rótulo se encuentra bajo la responsabilidad y control de una organización externa especializada, tras lo cual se concede una etiqueta distintiva al producto, la cual garantiza que el producto se creó sin perjudicar al medio ambiente. Algunos países establecen políticas que incluyen la creación de sellos distintivos de que el producto es 100% orgánico; mostramos a continuación algunos ejemplos.

Figura 2.1. Sello de Producto Orgánico Certificado en EE. UU.



Fuente: Departamento de Agricultura de Estados Unidos de América (USDA)
<https://www.usda.gov/topics/organic>

Figura 2.2. Sello de Producto Orgánico Certificado en Canadá



Fuente: Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (CFIA) <https://inspection.canada.ca/food-label-requirements/labelling/industry/organic-claims-on-food-labels/eng/1389725994094/1389726052482?chap=5>

Figura 2.3. Sello de Producto Orgánico Certificado en Chile



Fuente: Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (SAG).
<https://www.sag.gob.cl/noticias/sag-lanza-sello-para-identificar-productos-organicos>

En el caso de Perú, el 02 de Julio de 2021 se publicó la Resolución Ministerial N° 0177-2021-MIDAGRI que acepta generar el Sello Nacional de la Producción Orgánica, el cual será el distintivo para comercializar y controlar productos orgánicos en Perú (El Peruano, 2021). Su implementación se lanzará en los siguientes meses.

Figura 2.4. Sello de Producto Orgánico Certificado en Perú



Fuente: Diario Oficial El Peruano

2.2 Idea de Negocio y Descripción de Modelo de Negocio

2.2.1 Descripción de la Idea de Negocio

Debido a la pandemia de COVID-19 muchas empresas tuvieron que cerrar, particularmente aquellas con interacción directa y cercana con los usuarios. Estas empresas no lograron mantenerse rentables, debido principalmente a la reducción de la demanda de los bienes o servicios que ofertaban. Asimismo crecieron exponencialmente los negocios por internet.

En nuestro caso personal, la pandemia rescató el anhelo emprendedor de crear un negocio propio, en particular de una tienda de abarrotes y artículos de limpieza, recreando una tienda similar al que el abuelo de una de las autoras de la presente tesis poseía bastantes años atrás. Una tienda donde el usuario se sienta cómodo al comprar, una tienda con personalidad propia, que brindará una experiencia de cercanía y pertenencia entre el cliente y la tienda, y con el valor adicional de responsabilidad por proteger el medio ambiente.

Nuestra idea de negocio contempla el desarrollo de una tienda minorista virtual que sirva como canal de distribución de productos orgánicos y de productos de primera necesidad producidos por terceros, con cobertura en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surco y Surquillo.

Nuestra tienda minorista virtual, la cual llamaremos “QUQ Proveedores”, tendrá una gran actividad publicitaria vía redes sociales como Facebook o Instagram, con links para redireccionarlos hacia nuestra página web, la cual estará diagramada para uso en laptops, *tablets* y smartphones, y en la cual podrán elegir los diversos productos que comercializamos.

Las características que diferenciarán a nuestro negocio serán:

- En una sola plataforma digital nuestros clientes podrán encontrar productos de primera necesidad, como los comercializados por minoristas online como Metro.com o Tottus.com, así como también productos orgánicos, muchos de los cuales se comercializan en portales web no desarrollados para el comercio online como <https://www.madrenaturaperu.com/>
- La manipulación de los productos durante su recepción y almacenamiento dentro de nuestras instalaciones, así como durante su *picking*, traslado y entrega

al cliente, cumplirá rigurosos protocolos de bioseguridad, los cuales incluirán limpieza periódica de los productos e instalaciones, así como procesos de desinfección de prendas e indumentaria del personal que ingresará a las instalaciones (el cual se comportará principalmente como una *dark store*), así como del personal encargado del delivery a domicilio

- Respecto al personal de despacho o *delivery*, éste se caracterizará por ser amable, respetuoso, empático, consciente de la importancia de cumplir los protocolos sanitarios y guardar distanciamiento social, dispuesto a solucionar los problemas del cliente, todas estas tareas importantes considerando que el personal de *delivery* será el único punto de contacto físico de nuestra empresa con sus clientes.
- Cercanía con el cliente: enviaremos periódicamente, vía email y/o WhatsApp, mensajes personalizados a nuestros clientes, relacionados a sus gustos y preferencias de compras, así como publicitando promociones que periódicamente lanzaremos para incentivar ventas.
- Brindaremos a nuestros clientes medición (por compra puntual y acumulada) de su propia huella de carbono, de acuerdo con el medio de despacho que elijan para atender sus pedidos, donde continuamente recomendaremos aquellos con menor impacto medioambiental, como el uso de vehículos no motorizados. Asimismo, fomentaremos el uso de envases reciclables o reutilizables en la entrega de sus pedidos, como bolsas de papel, bolsas reutilizables, cajas de cartón o bines de plástico solo para el traslado hasta la puerta del cliente.

Figura 2.5. Idea de Negocio de una tienda virtual



Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.2 Descripción del Modelo CANVAS

El modelo CANVAS muestra esquemáticamente todos los aspectos clave para desarrollar un plan de negocio: clientes, oferta de producto o servicio, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 2.6. Modelo de Plan de Negocio - Lean CANVAS



Elaboración: Autores de esta tesis

El presente modelo CANVAS nos permite esbozar las siguientes estrategias:

- Tener Comunicación con el cliente por la entrega, puede ser mapa de entrega, o fecha de despacho y rango de hora.
- Hacer un seguimiento de los indicadores de entrega, si en caso se encuentra demoras recurrentes se puede establecer cambios en delivery o cambios de ruta entre otros.
- Tener información de los productos que vende la empresa.
- Concientizar al cliente en referencia de cuánto apoyo en disminuir el efecto invernadero.

2.2.3 Canal de Distribución

Como parte de nuestra estrategia de diferenciación de las demás alternativas de mercado, el slogan de nuestra propuesta de valor será “tu pedido a un solo click”. Para sostener esa propuesta de valor, la logística y transporte estará alineada para llegar en el tiempo pactado en los distritos con cobertura que son Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surco y Surquillo.

El canal de distribución propuesto en el plan de negocio contempla que el cliente escoja sus productos de manera virtual, solicite en la web qué fecha desea que se despache el pedido y por tanto qué tipo de medio de transporte para su traslado requiere. Por parte de la tienda, al tener el paquete y fecha indicada procede a tercerizar o realizar el transporte del paquete hacia el cliente, considerando los siguientes parámetros:

1. Hacer un plan de ruta de entregas.
2. La plataforma mostrará automáticamente al cliente los tipos de despacho que se pueden ofrecer, tomando en cuenta el peso y volumen total de su pedido. Se fomentará el uso de medios de despacho que tengan menor impacto en la huella de carbono, principalmente de vehículos no motorizados (bicicletas, triciclos, despachos a pie).
3. Después de cada entrega enviaremos al cliente el impacto en su propia huella de carbono tomando en cuenta el medio de despacho que seleccionó, así como la suma de su huella de carbono acumulada y algún indicador para mostrarle qué tan alto o bajo se encuentra. Por ejemplo: “Hoy tu pedido emitió 200 gramos de CO2 menos, con lo cual llevas acumulado 15 Kg de CO2 con nosotros. Gracias por tu apoyo cuidando el medio ambiente”.

Figura 2.7. Programa tu Compra - QUQ Proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.4 *Ventaja Competitiva*

Nuestro emprendimiento buscará diferenciarse del resto de competidores y lograr ventaja competitiva a partir de las siguientes estrategias:

- En una única plataforma digital nuestros clientes podrán encontrar productos de primera necesidad así como también productos orgánicos.
- La tienda online ofrecerá a nuestros clientes una página amigable para el requerimiento de su pedido, la misma que estará diagramada para ser compatible con formatos en laptop, *tablets* y smartphones.
- La manipulación de los productos durante las diversas etapas de contacto con éstos, desde la recepción de los productores en nuestras instalaciones (las cuales funcionarán principalmente bajo un formato *dark store*) hasta la entrega al cliente en el lugar que indique, se ejecutará cumpliendo rigurosos protocolos de bioseguridad.
- Respecto al personal de despacho o *delivery*, éste se caracterizará por ser amable, respetuoso, empático, consciente de la importancia de cumplir los protocolos sanitarios y guardar distanciamiento social, dispuesto a solucionar los problemas del cliente, todas estas tareas importantes considerando que el personal de *delivery* será el único punto de contacto físico de nuestra empresa con sus clientes.
- Cercanía con el cliente: enviaremos periódicamente mensajes personalizados a nuestros clientes, relacionados a sus gustos y preferencias de compras, así como publicitando promociones que periódicamente lanzaremos para incentivar ventas. Buscaremos desarrollar una relación familiar con nuestros clientes.
- Brindaremos a nuestros clientes medición de su propia huella de carbono, de acuerdo con el medio de despacho que elijan para atender sus pedidos, donde continuamente recomendaremos aquellos con menor impacto medioambiental, como el uso de vehículos no motorizados. Asimismo, fomentaremos el uso de envases reciclables o reutilizables en la entrega de sus pedidos.

2.2.5 *Segmento de Mercado*

La estrategia de segmentación está definida de la siguiente manera:

- Personas entre 28 a 50 años, debido a su alta familiaridad con los conceptos de tiendas *online* y *delivery*.
- Profesionales con algunos años de experiencia profesional, lo cual le permitirá la solvencia necesaria para poder invertir en compras de mediana inversión. Asimismo, se tratan de personas con poco tiempo disponible durante los días laborales, por lo que buscan empresas con horarios flexibles para realizar los despachos, y sobre todo con alta confiabilidad en cumplir el rango horario pactado.
- Segmentación inicial por distritos de NSE A / B; principalmente Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.
- Personas interesadas en mejorar su estilo de vida y adoptar una alimentación saludable.

2.3 Conclusiones del capítulo

El presente capítulo, desarrolla en primer plano los conceptos relacionados con el plan de negocio, segmentando el mercado a la cual va direccionado, siendo un tipo de negocio asociado a *e-commerce*, *e-market* y *dark stores*, y usando herramientas alineándose al nicho de mercado desatendido al cual estamos dirigiéndose.

Uno de los temas centrales del capítulo es dar a conocer la ventaja competitiva de nuestro plan de negocio, debido a que muestra nuestra diferenciación con respecto a otros comercios similares, dentro del cual resaltamos la posibilidad de del cliente de adquirir productos orgánicos y de primera necesidad en un solo ambiente online, con precios competitivos y el bienestar que puede sentir el cliente viendo cómo sus acciones pueden reducir su impacto al medio ambiente, reduciendo paulatinamente su huella de carbono.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Cultura Organizacional

3.1.1 Misión.

QUQ se presenta como una plataforma *online* donde se comercializa los diversos productos de la gama orgánicos y de productos de primera necesidad de alta performance, que cuenta con calidad reconocida, a un precio justo, generando alianzas estratégicas con sus proveedores y clientes, entregando los productos cumpliendo estrictas normas de salubridad y comprometida con gestionar servicios de calidad y con responsabilidad medioambiental.

3.1.2 Visión.

Ser reconocidos como la plataforma digital líder en el mercado de productos orgánicos y productos de primera necesidad, debido a la experiencia-usuario personalizada que brinda.

3.1.3 Valores corporativos.

- Confianza, la cual garantizamos a través de una relación horizontal y transparente con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Puntualidad. Respetamos a nuestros clientes y el manejo adecuado de sus tiempos, por lo que cumpliremos estrictamente con el rango de entrega comprometido con cada compra.
- Familiaridad. Buscamos recuperar la cercanía entre cliente-proveedor que se manejaba en las tiendas tradicionales de décadas anteriores. Esto lo lograremos a través de la cercanía con nuestros clientes, haciéndoles recomendaciones y sugerencias a través del análisis *Big Data* de sus hábitos de compra.
- Búsqueda de la excelencia. Sabemos que las necesidades de nuestros clientes cambian rápidamente, por lo que mantendremos una actitud activa, dinámica, ágil, ávida de encontrar nuevas formas de hacer mejor las cosas, por lo que solicitaremos constantemente *feedback* de clientes, proveedores y colaboradores que nos impulse justamente a perfeccionar y mantener vigente ese servicio de calidad orientado al cliente que perseguimos.

3.2 Contexto de Macroentorno PESTEL

Un análisis de macroentorno permite analizar aquellas variables externas o exógenas a la empresa, y por tanto sobre las que no se tiene posibilidad de ejercer influencia alguna, con el objetivo de identificar los riesgos y oportunidades relacionados con nuestra idea de negocio y así trabajar en mitigarlas y aprovecharlas, respectivamente.

De acuerdo con David (2013), las variables externas que influyen a las empresas pueden catalogarse en cinco grupos: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. Para efecto del presente estudio de factibilidad, nos centraremos en analizar las tendencias y sus respectivos impactos en la viabilidad de nuestra idea de negocio.

3.2.1 Tendencias Políticas

Los factores que pueden influenciar nuestro proyecto son:

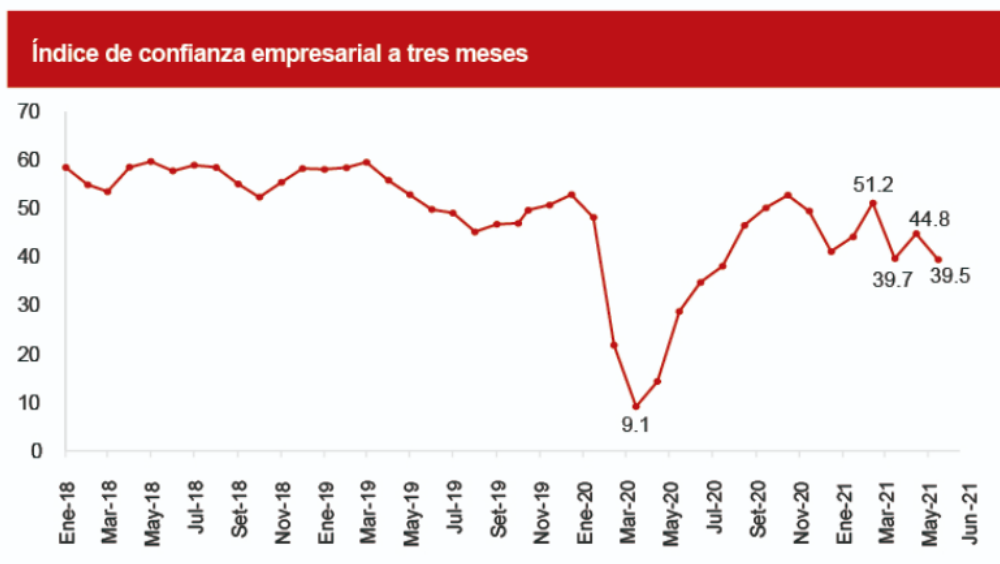
- Inestabilidad Política y Económica que atraviesa nuestro país.
- Restricciones de aforo en tiendas que comercializan productos de primera necesidad.

3.2.1.1 Inestabilidad Política y Económica

Las elecciones presidenciales del año 2021 determinaron la instauración de un gobierno con sesgo hacia la izquierda / extrema izquierda y con cierta cercanía a organizaciones que anteriormente han realizado apología al terrorismo. Asimismo, la contraposición de opiniones y posturas políticas dentro del Ejecutivo durante los primeros meses del nuevo Gobierno ha generado un clima de inestabilidad política que viene impactando negativamente a la economía peruana, siendo visible en la depreciación del sol peruano respecto al dólar estadounidense (42.2% hasta inicios de agosto 2021, según El Comercio (2021)) así como escaladas de precios de artículos de primera necesidad cuyos precedentes se remontan 30 años atrás. Esta inestabilidad puede desincentivar el consumo de manera generalizada, lo cual afectará la demanda de productos de primera necesidad pero sobre todo de los productos orgánicos, al no ser estos últimos esenciales consumirlos en época de crisis política-económica.

La inestabilidad política económica repercute en el indicador de confianza empresarial, el cual disminuyó de 44.8 puntos de mayo 2021 a 39.5 puntos de junio 2021, ComexPerú (2021).

Figura 3.1. Índice de Confianza Empresarial



Fuente: BCRP, Elaborado por Comex Perú

3.2.1.2 Restricciones de aforo en tiendas que comercializan productos de primera necesidad.

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 168-2021-PCM (El Peruano, 2021), permanecen las restricciones de aforo a las tiendas encargadas de comercializar productos de primera necesidad, supermercados, mercados, bodegas y farmacias, establecido por el Gobierno Peruano como parte de su plan de prevención de propagación del COVID-19. Esta restricción en particular sigue impulsando a los consumidores a la compra de productos *online*, potenciando la pertinencia de nuestra plataforma digital.

3.2.2 Tendencias Económicas

La economía peruana experimenta una etapa convulsionada, originada principalmente por la inestabilidad política que el Perú viene atravesando, acentuada desde el ascenso al poder del presidente Castillo; por la devaluación del sol peruano y

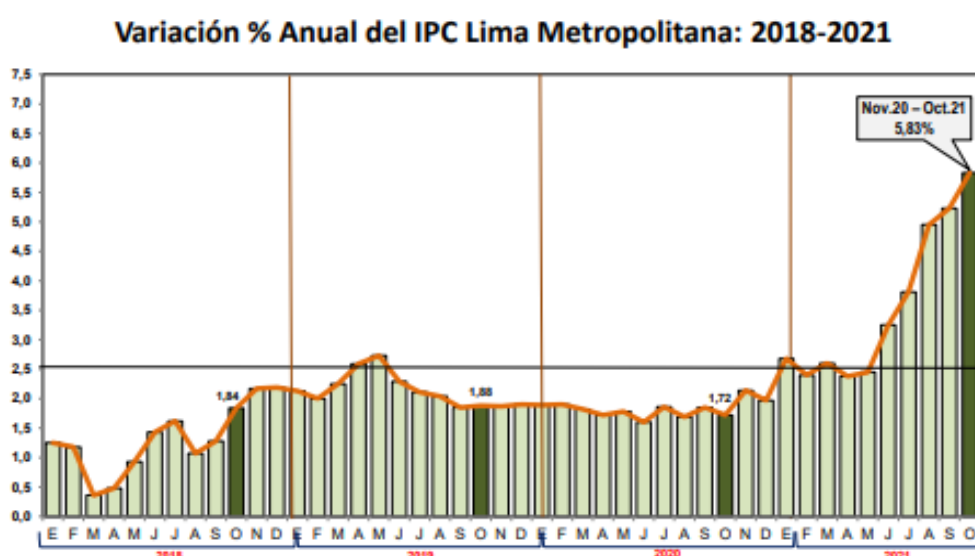
en menor medida por el estado de incertidumbre que aún genera la pandemia COVID-19. Con el objetivo de entender cómo este contexto pueda afectar económica o financieramente al negocio propuesto, desarrollaremos los siguientes puntos:

- Evolución del Índice de Precio al Consumidor de los alimentos de primera necesidad.
- Crecimiento económico del país.
- Disponibilidad o Acceso al Crédito de los ciudadanos

3.2.2.1 Alimentos de Primera Necesidad

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2021), el Índice de Precio al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana viene experimentando un marcado incremento desde abril 2021, mes en el que se conocieron los resultados de la primera vuelta de las elecciones presidenciales del Perú. Este incremento se correlaciona con la depreciación del sol peruano respecto al dólar estadounidense, notándose desde el mismo mes que el dólar muestra un incremento de 11.03% en su valor de compra, de acuerdo con lo informado por la Superintendencia General de Administración Tributaria (SUNAT, 2021) en su portal web.

Figura 3.2. Variación Porcentual Anual del IPC de Lima Metropolitana (enero 2018 - octubre 2021)



Fuente: INEI, 2021

Figura 3.3. Variación Porcentual del IPC de Lima Metropolitana

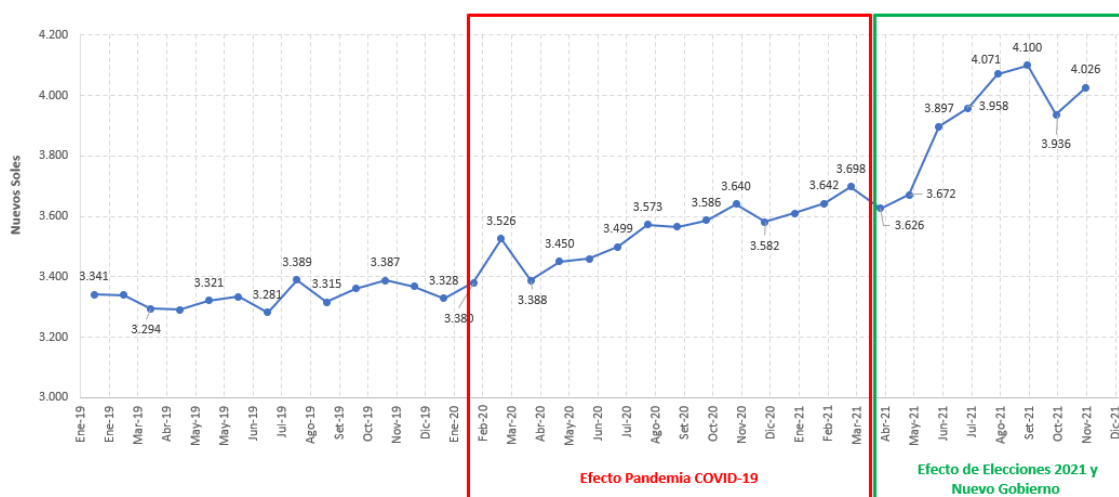
Variación Porcentual del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana
(Base: 2009 = 100)
Octubre 2021

Grandes grupos, grupos y Sub-Grupos de consumo	Pond. (%)	Variación Porcentual		
		Octubre 2021	Ene. - Oct.21	Nov.20 - Oct.21
Índice General	100,000	0,58	5,23	5,83
1. Alimentos y Bebidas	37,818	0,53	7,09	7,54
1.1 Alimentos y bebidas dentro del hogar	26,082	0,48	9,19	9,65
1.1.1. Pan y cereales	5,551	0,60	9,15	9,38
1.1.2. Carnes y preparados de carnes	5,366	1,23	12,39	12,63
1.1.3. Pescados y mariscos	0,932	-10,18	16,36	14,70
1.1.4. Leche, quesos y huevos	3,259	-0,95	3,07	2,30
1.1.5. Grasas y aceites comestibles	0,728	0,69	46,34	47,76
1.1.6. Hortalizas y legumbres frescas	1,734	3,77	17,18	16,14
1.1.7. Frutas	1,973	2,50	1,65	7,26
1.1.8. Leguminosas y derivados	0,362	0,96	3,81	5,07
1.1.9. Tubérculos y raíces	1,104	-0,19	9,64	9,24
1.1.10. Azúcar	0,528	0,46	9,30	8,79
1.1.11. Café, té y cacao	0,316	0,52	0,93	1,12
1.1.12. Otros productos alimenticios	1,575	0,70	3,23	4,17
1.1.13. Bebidas no alcohólicas	1,698	1,02	7,05	6,91
1.1.14. Bebidas alcohólicas	0,956	-0,02	0,82	0,59
1.2 Alimentos y bebidas fuera del hogar	11,736	0,63	3,06	3,46

Fuente: INEI, 2021

Figura 3.4. Variación del Tipo de Cambio Compra

Evolución del Tipo de Cambio - Compra (Soles por USD)



Fuente: INEI, 2021.

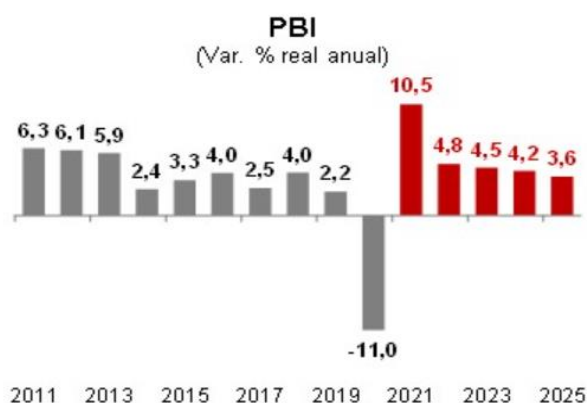
Elaboración: Autores de esta tesis

Pese a la variabilidad mostrada, la coyuntura relacionada por el COVID-19 ha hecho que las personas no reduzcan la cantidad de compra de alimentos; al contrario, la compra de alimentos se ha incrementado inclusive, impulsada porque un gran porcentaje de trabajadores continúa realizando teletrabajo, y otro gran grupo prefiere llevar sus propios alimentos a su trabajo presencial que exponerse todos los días a algún restaurante. Asimismo, las personas se han alejado de mercados, supermercados y bodegas tradicionales y van migrando hacia una compra vía medios *online*, con entrega en sus propios domicilios.

3.2.2.2 Crecimiento Económico del Perú

La proyección de crecimiento del PBI para el 2021 se elevó a 10.5% según el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), y para el 2022 se mantendrá el crecimiento con una proyección de 4.8%, escenario optimista que se cimienta en un esperado mayor control de la pandemia del COVID-19 a partir del avanzado estado que se encuentra el proceso de vacunación de la población objetivo, lo cual se espera continúe reactivando los comercios.

Figura 3.5. Proyección de PBI en el Perú



Fuente: INEI, BCRP, proyecciones MEF

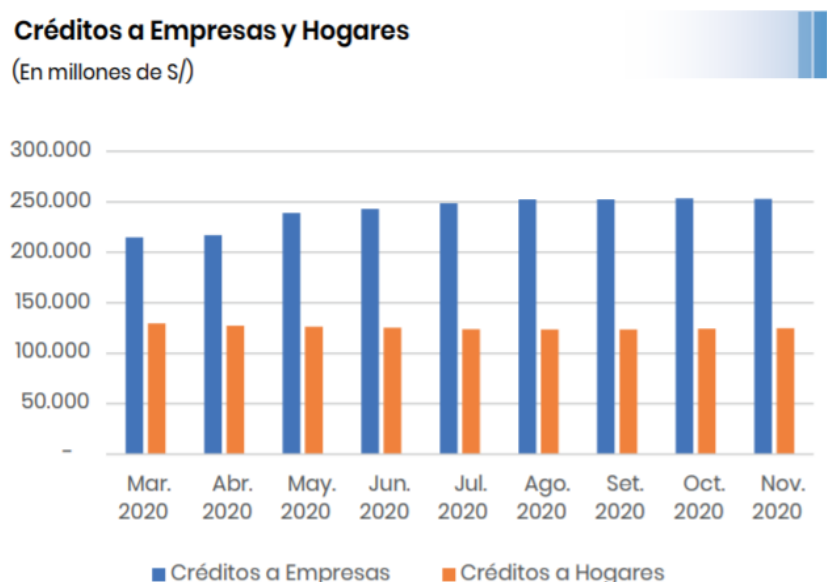
En efecto, los indicadores económicos peruanos deberían de presentar un porcentaje de crecimiento importante a nivel mundial en el escenario de recuperación post-pandémica. Correlacionado con el crecimiento económico peruano, asumimos que

también existirá un crecimiento en el consumo de los productos que apuntamos se replique en nuestro futuro negocio, por tanto esperamos un crecimiento para la empresa.

3.2.2.3 Disponibilidad del Crédito

El Estado Peruano impulsó el crédito empresarial a través del programa Reactiva Perú el cual desembolsó S/. 252,880 millones repartidos entre microempresas y pequeñas empresas (21.8%) y medianas empresas (27.1%) de acuerdo con la información del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (2021).

Figura 3.6. Créditos a Empresas y Hogares (2020)



Fuente: IEDEP-SBS

Estos préstamos ayudaron a diversas empresas a afrontar la crisis económica desencadenada por la pandemia. Normalmente cuando se presentan periodos de crisis los bancos restringen el acceso a préstamos, sin embargo en este caso al intervenir el Estado patrocinando los préstamos a tasas y plazos amigables para el empresario, se logró la meta de liquidez en el sistema financiero, impidiendo el quiebre de muchas empresas. Asimismo, como otro incentivo a las empresas, el Estado realizó una subvención de salarios de S/ 760.00 durante tres meses en el caso de pequeñas y

microempresas (PYMES), y subsidió el 35% de la planilla para trabajadores formales con remuneraciones mensuales de hasta S/ 1,500.00.

Para el caso de los ciudadanos, el Gobierno implementó soluciones para inyectar liquidez en los bolsillos de la población, como el Bono Universal de S/ 760.00 para hogares vulnerables, liberación de fondos previsionales ahorrados en las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFPs) y del fondo de Compensación de Tiempo de Servicios (CTS), el Bono 600, Yanapay, entre otros.

Las tendencias económicas descritas justifican que la población no haya perdido poder adquisitivo y se espera que con la reactivación de la economía peruana y paulatino cese de la pandemia COVID-19 dicho poder adquisitivo se mantenga y aumente, condición que sostiene el desarrollo de nuestra idea de negocio.

3.2.3 Tendencias Sociales

3.2.3.1 Crecimiento del Consumo de Alimentos Orgánicos

A nivel mundial, los productos orgánicos ya dejaron de ser un consumo de moda para convertirse en una categoría con una tendencia creciente de consumo. El Perú no es una excepción a esta tendencia. Según lo indicado por IPSOS (2020), el consumo de los productos orgánicos está ganando espacio en el consumo de los limeños, alcanzando un 55% del mercado. De acuerdo con lo señalado por Javier Alvarez de IPSOS (2020), si bien la frecuencia de consumo de estos productos podría no ser tan alta, sí se refleja una demanda con alto potencial de crecimiento.

Figura 3.7. Consumo de Producto Orgánicos Enero-2020

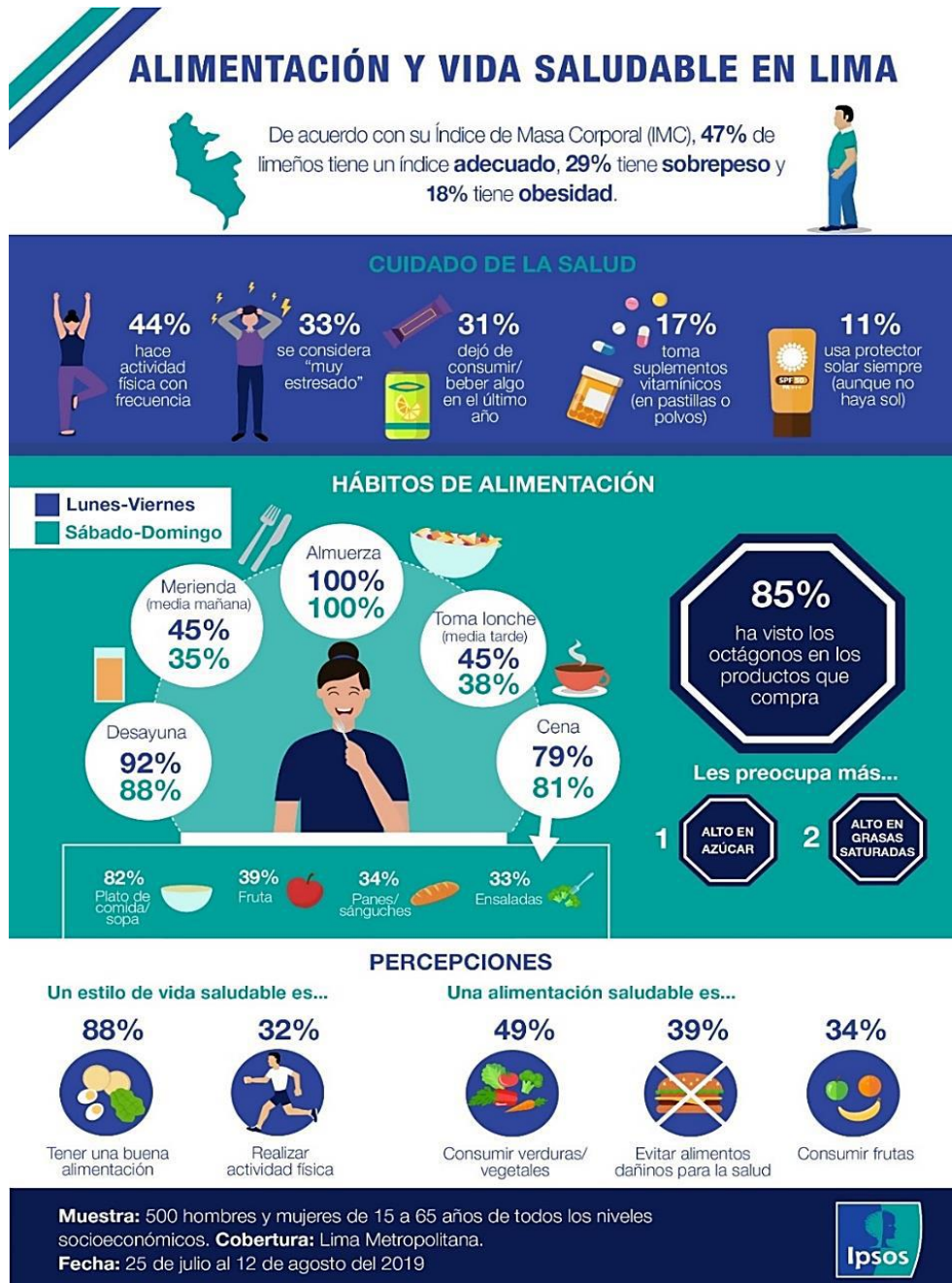


Fuente: Ipsos Perú, 2020

3.2.3.2 Alimentación y Vida Saludable en Lima Metropolitana

De acuerdo con la encuesta de Alimentación y Vida Saludable en Lima Metropolitana de Ipsos (2019), el 88% de limeños percibe que tener una buena alimentación es el factor primordial para mantener un estilo de vida saludable.

Figura 3.8. Consumo de Producto Orgánicos 2019



Fuente: Ipsos Perú, 2019

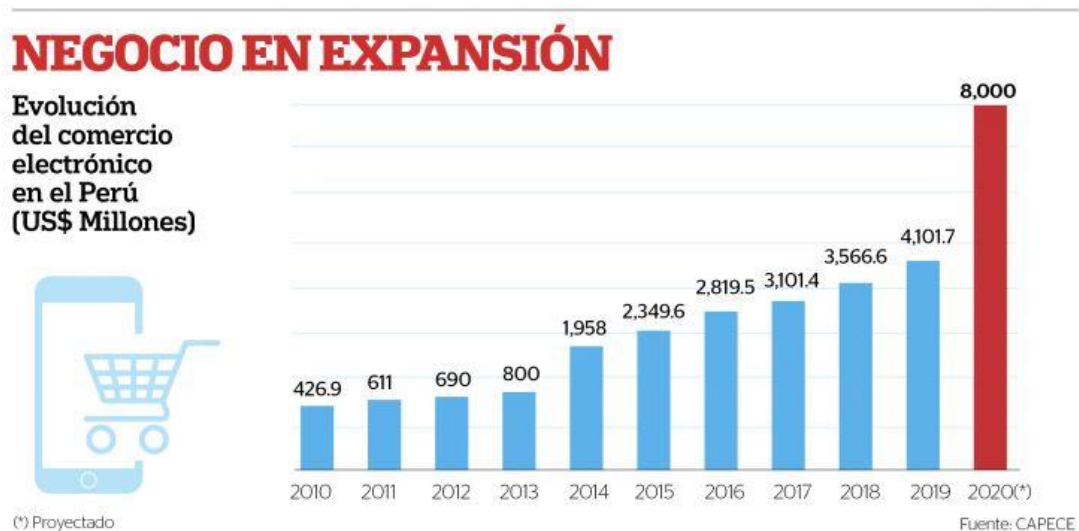
3.2.4 Tendencias Tecnológicas

3.2.4.1 E-commerce

Respecto al *e-commerce* en el mundo, de acuerdo con González, J. (2020), éste “creció un 20% en 2019 y alcanzó una facturación de 2.3 billones de dólares”. La expectativa de crecimiento era de superar el 30% a nivel global.

Respecto al *e-commerce* en el Perú, éste se ha ido incrementando con los años (ver Figura 3.9). Sin embargo la pandemia de COVID-19 ha acelerado su penetración entre los consumidores, debido a que facilita el proceso de comercialización con una mínima exposición con otras personas, acción fundamental para evitar que el COVID-19 continúe propagándose.

Figura 3.9. Evolución del E-Commerce en el Perú

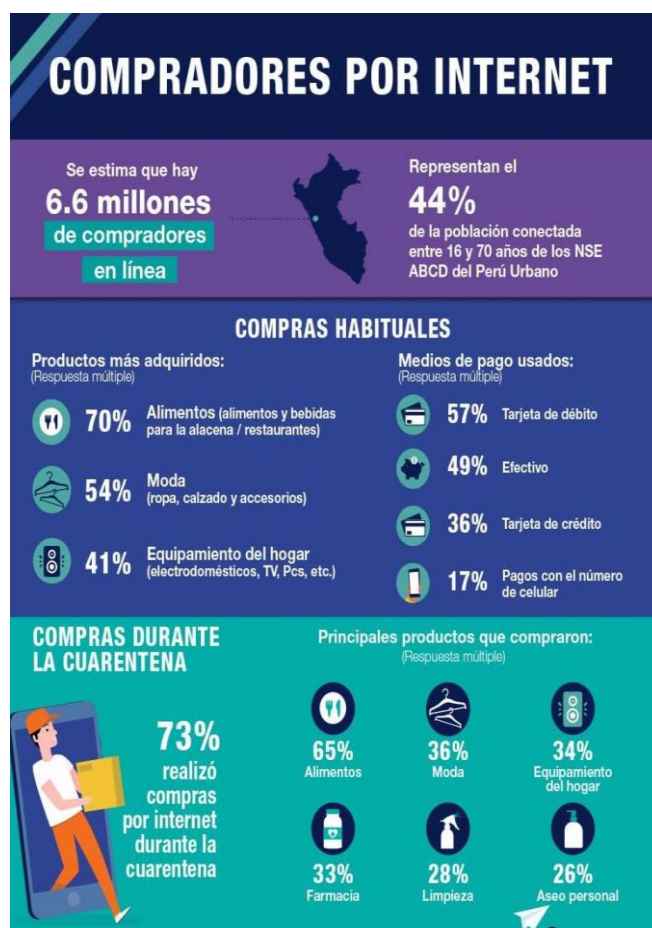


Fuente: Lozano, V. (2021)

Este crecimiento va de la mano con la proyección de compra de usuarios peruanos vía *e-commerce*, en donde Inga (2020) comenta que el 91% de los peruanos seguirá comprando en línea durante todo el periodo de pandemia COVID-19, basado en una encuesta realizada por IPSOS. Como un ejemplo focalizado, Palomino, Mendoza y Oblitas (2020) realizaron un estudio en el Norte del Perú a 3193 personas. obteniendo como resultado que por motivo de la pandemia COVID-19 “las compras por internet (61.35%) han pasado a liderar el mercado, con un crecimiento del 51.77%, mientras que antes del COVID-19 lideraban las compras en tiendas físicas (90.42%)” (p. 253).

Por otro lado, Bravo (2020), basándose en otra encuesta realizada por IPSOS, comenta que las principales compras que se realizaron en Perú por *e-commerce* fueron alimentos (65% del total), moda (36%), equipamiento del hogar (34%), farmacias (33%) y limpieza (28%).

Figura 3.10 Principales compras a través del *e-commerce*



Fuente: Bravo, F. (2020), obtenido de IPSOS.

De acuerdo con Capece (2021), el número de negocios por venta online se quintuplicó dando mayor alternativa al cliente en referencia a la adquisición de sus productos. Sin embargo, se espera que, a medida que se levanten restricciones de aforo en los centros comerciales, tiendas, y tener acceso a vacunas, progresivamente disminuya el comercio electrónico, aunque definitivamente a valores mucho mayores a los presentados antes de la Pandemia COVID-19.

Figura 3.11. Cifras del Ecommerce 2020

	Pre Cuarentena (Enero 2020)	Durante (Julio 2020)	Total Cierre 2020
Penetración del Ecommerce en el consumo a través de tarjeta	12.5%	45%	35%
Crecimiento del ecommerce (YTY)	43%	160%	50%
Compradores Online	6 millones	8.9 millones	11.8 millones
Ticket promedio	S/171	S/231	S/141
Penetración del ecommerce sobre el total del comercio	1.5%	3.5%	5%
Nº de negocios que venden online	65,800	131,600	263,200
Penetración Ecommerce sobre el retail	2.8%	6%	8%

Fuente: Capece, Niubiz, Payu, Alignet

3.2.4.2 *Dark Stores.*

La tendencia de *dark stores* ya venía expandiéndose en el mundo tiempo antes del surgimiento de la pandemia de COVID-19, sobre todo en países con mayor desarrollo del comercio electrónico. Morgan (2020) menciona que el gigante Walmart venía experimentando en este concepto desde inicios del año 2019. Sin embargo, ha sido el contexto de la pandemia de COVID-19 el desencadenante de la acelerada penetración de este tipo de negocios prácticamente en todos los países del mundo. Nuestro modelo de negocio recoge justamente este concepto: nos desenvolvemos como una *dark-store*, sin una tienda física para interactuar con el cliente, pero nuestra gestión buscará calar profundo en sus necesidades.

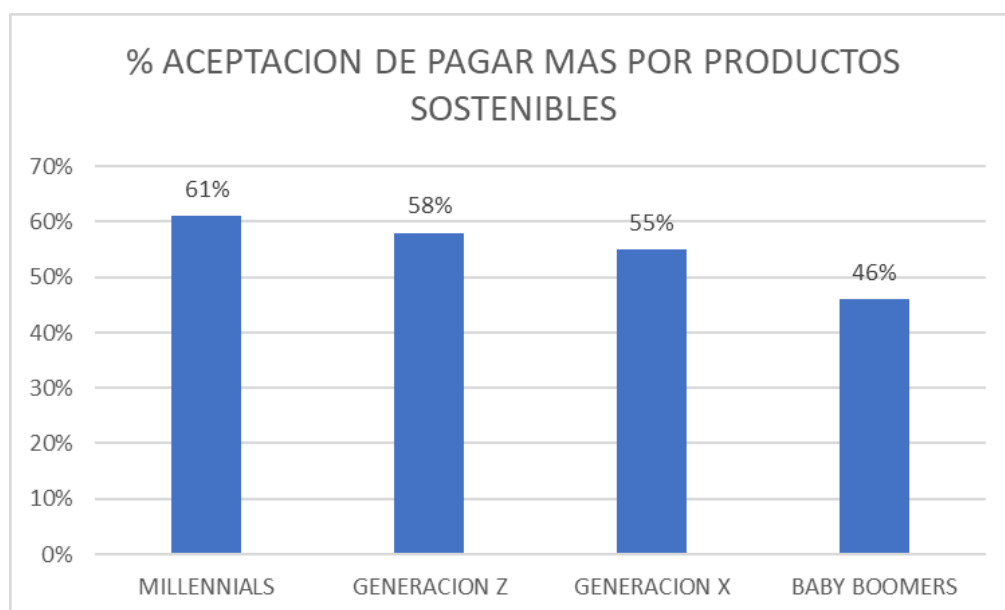
3.2.5 *Tendencias Ecológicas*

Dentro del plan de negocio, consideramos importante incentivar la toma de conciencia en la preservación del medio ambiente. Como bien sabemos la contaminación aumenta la morbilidad, la cual se presenta desde enfermedades cardiovasculares hasta problemas de alergias o infecciones respiratorias. Según el

informe técnico estadístico ambiental del INEI (Setiembre, 2021), cada mes está aumentando la contaminación de aire en las principales ciudades del país, lo cual está correlacionado a que poco a poco se vuelve a la actividad económica pre-pandémica, lo cual ha hecho que las industrias retomen niveles de producción, así como se incrementa el tráfico en las ciudades, entre otros.

Cada vez aumenta la conciencia y conocimiento por la sostenibilidad del medio ambiente. Colegios, empresas, medios de comunicación realizan campañas para poder disminuir el uso excesivo de materiales contaminantes, no solo para nosotros sino para las personas que a futuro vivirán con el problema ambiental. Como bien lo indica en la nota de InfoMercado.pe (2020) se aprecia que hay mayor aceptación en pagar un poco más por productos sostenibles debido a la toma de conciencia del cuidado del medioambiente.

Figura 3.12. Consumidor Ecológico



Fuente: Investigación de Mercado GlobalWebIndex
Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, nuestra idea de negocio adoptará todas las buenas prácticas e iniciativas que la tendencia ecologista recomiende, considerando que lo primero por hacer es apoyar en desincentivar el uso de bolsas plásticas en cada entrega, apoyando el reciclaje y la reutilización de materiales, así como promover la reducción progresiva de la huella de carbono (propia y de nuestros clientes) mediante la selección de medios

de traslado de los pedidos con los menores ratios de contaminación, lo cual repercutirá también en una mejora de la calidad de aire y disminuir de contaminación sonora que sufre nuestro medio ambiente.

3.2.6 Tendencias Legales

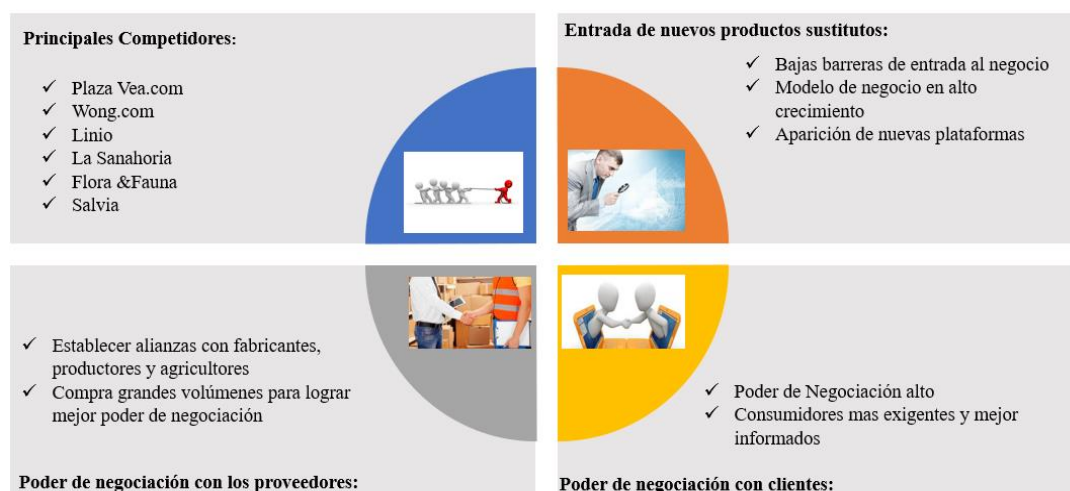
Los últimos años no han sido bastante prolíficos en la creación de legislación que defina y regule los alimentos, específicamente los orgánicos. Aún hay mucho que legislar y procedimentar administrativamente, con el objetivo de ordenar, controlar y potenciar el desarrollo de estos mercados.

De acuerdo con lo indicado en el análisis, es necesario tener claro los posibles riesgos y amenazas que pueden tener el plan de negocio presentado, por ejemplo Inestabilidad Política y Económica que aumentará los precios, inflación, recesión del mercado. Así como las oportunidades, explotar productos sostenibles, mejora en la distribución de productos mediante medios eco amigables, venta de productos orgánicos y primera necesidad en un solo lugar.

3.3 Entorno de Competencia usando las Cinco Fuerzas de Porter

Se entiende que las cinco fuerzas de Porter ayudan a realizar un análisis al entorno competitivo a partir del cual se pueden establecer estrategias para optimizar los recursos y aventajar a la competencia de nuestra tienda online.

Figura 3.13. Análisis de Porter



Elaboración: Autores de esta tesis

3.3.1 Rivalidad entre Competidores del Sector

La tienda en línea ofrece tanto productos orgánicos como alimentos de primera necesidad y dentro del mercado contamos con los siguientes competidores:

- Respecto a los productos orgánicos se tiene una competencia media con tiendas físicas que son proveedores de productos orgánicos y están ya establecidas ubicadas en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surquillo y Surco las cuales con la nueva normalidad han optado también por el canal en línea, ofreciendo pedidos para entrega en el hogar en horarios establecidos o por rango de turnos durante el día.

Entre las tiendas físicas ya establecidas en el mercado están: Ecotienda Orgánica y Natural (Miraflores), Thika Thani Market (Miraflores), Aranda (Miraflores), Origen Biomarket (Miraflores), El Huerto Ecomarket (Surco), Ecotienda Nutrandino (Surco), Flora y Fauna (San Borja), Madre Natura (Miraflores), La Sanahoria (Barranco, San Isidro).

- Respecto a los alimentos de primera necesidad, se tiene alta competencia con tiendas en línea ya establecidas y conocidas en el mercado, sin embargo, aun con deficiencias en las entregas del servicio delivery, porque la mayoría de las tiendas han surgido de emprendimiento o cambios de rubro y necesitan madurar el servicio de entrega, en estas últimas tiendas se usa el servicio delivery.

Entre las tiendas ya conocidas tenemos: Tambo, Cadena Tottus, Cencosud, Supermercados Makro, Supermercados Peruanos, etc.

Durante la época inicial de la pandemia estas tiendas recibieron miles de visitas en su canal online, de los cuales un alto porcentaje cerraban con pedidos los cuales deberían ser entregados en los siguientes días, debido a esta sobredemanda se presentó un colapso en sus respectivos sistemas de distribución llevándolos a tener quejas masivas por no llegar a tiempo con los pedidos y excesivas emisiones de notas de crédito.

Como apreciamos mientras más competidores existen la rivalidad aumenta. Por ende se puede concluir que la rivalidad es media por tener una variedad de ambos tipos de productos.

3.3.2 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

La entrada de nuevas tiendas online que desean participar en el mercado es alta y rápida sobre todo en nuevos emprendimiento locales y nacionales, el mercado digital en el Perú año a año ya venía creciendo, sin embargo con la nueva normalidad el incremento se ha intensificado ya que se ha visto como una nueva oportunidad, observándose nuevos emprendimientos de tiendas virtuales o tiendas robusteciendo su canal online, además de la posibilidad de ingreso de tiendas online del extranjero debido a las bajas barreras de entrada del negocio, pero este último punto se ve también amenazado por el cierre de fronteras. Entre más tiendas online se desarrollen en el mercado, mayor competencia, por eso es importante posicionar rápidamente la marca para estar preparados para el ingreso de la competencia.

Se concluye que la amenaza de nueva competencia es alta.

3.3.3 Poder Negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es bajo con relación a los productos orgánicos porque suelen comprar sus productos en reducidas tiendas, pero en relación con los productos de primera necesidad es alto, y esto es debido a que existen un abanico de opciones de tiendas online entre las que puede elegir. Otro punto para considerar es la ausencia de costos para los clientes al pasar de una tienda a otra ya que la búsqueda la realiza de manera online y rápidamente puede localizar el mismo producto en otra tienda online y ante la mínima diferencia de precio el cliente realizará la compra.

El consumidor siempre buscará lo que más se le acomode y suelen variar los gustos por precio, calidad, variedad y marca. La funcionalidad de saltar de una página a otra es tan versátil que la competencia suele estar a la orden del día, al consumidor online se lo gana por los ojos, mientras más posicionada o marqueteadada sea la página online el consumidor pasará más tiempo navegando lo cual concluye un alto porcentaje de venta.

También otra forma de negociación se puede presentar con algunos consumidores que compran grandes volúmenes lo cual puede bajar el margen de la venta.

Muchas veces el consumidor se rige por la primera experiencia en compra y se fideliza con alguna tienda hasta que logren ver una mejor oferta y recién puedan cambiarla.

3.3.4 Poder Negociación de los proveedores

Este poder va a depender de que si a su producto el existe sustituto, el poder de negociación aumentará si existen pocos productos sustitutos. También es importante establecer alianzas con los fabricantes y/o agricultores, en estos tiempos de pandemia el ministerio de agricultura ha ayudado a los agricultores a ponerse en contacto con las empresas y así poder colocar sus productos.

Otro factor que considerar es el volumen de compra y/o la presencia del producto en el mercado.

El análisis de estas variables nos permite establecer planes para reducir el poder de negociación de los proveedores y así poder lograr mejores acuerdos a favor nuestro. Por ende al tener gran cantidad de proveedores nos permite tener una amenaza baja, no solo podemos ver el abastecimiento de proveedores-fabricantes o proveedores-distribuidores, sino que se puede aprovechar proveedores-*retail* (competidores) donde algunas oportunidades hacen un gran descuento que pueden tener un mejor margen que se compre a distribuidores.

3.3.5 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que el lanzamiento de canales de venta digitales en el sector *retail* de alimentos está en pleno pico de actividad. Sin embargo, una diferenciación que tenemos es el tipo de distribución eco-amigable, que nos permite darle un marketing adicional a nuestro canal.

La amenaza de tener productos sustitutos nos establece una de nuestra ventaja competitiva que es el precio.

Tabla 3.1. Valoración de las Cinco Fuerzas Porter

Fuerza de Porter	Intensidad - Atractivo
Rivalidad entre Competidores del Sector	Media - Media
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Alta - Media
Poder Negociación de los consumidores	Bajo - Media
Poder Negociación de los proveedores	Bajo - Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Alto - Medio

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando las aristas analizadas, recomendamos estratégicamente, innovar en el servicio al cliente, personalizando cada pedido, apoyando y recomendando al cliente. Apoyados del Plan de Marketing, nos permita penetrar en el mercado.

3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es el estudio de la tienda online analizando tanto sus características internas (fortalezas y debilidades) como las externas (amenazas y oportunidades), las mismas que hemos detallado en la Tabla de FODA Cruzado.

3.4.1 Fortalezas

- El *expertise* en marketing en redes sociales y contactos con *influencers*.
- Ubicación de Almacén a costo mínimo (para el caso de QUQ Proveedores)
- Costos fijos bajos
- Tener un formato en el cual no solo encontrarás productos orgánicos, si no también productos de primera necesidad.
- Personal contratado con experiencia y perfil definido.
- *Know-how* del giro de distribución de productos alimenticios masivos.
- Tienda *online* que se encuentra disponible al público los 365 días del año, las 24 horas al día.
- Facilidad del uso de internet en la tienda virtual.
- Plataforma digital amigable.
- Proponer al cliente una distribución ecoamigable de sus productos
- Precios competitivos
- Tiempo de entrega rápido, inclusive en rangos menores a 24 horas.

3.4.2 Debilidades

- Ser nuevos en el mercado.
- Escasa experiencia en la comercialización de productos orgánicos, lo que nos obliga a pensar constantemente en estrategias para lograr posicionarnos.
- Dependencia de un tercero para realizar las entregas de pedidos.
- Forma de Pago a Proveedores será principalmente “contra entrega”.
- Dependencia 100% de internet, debido a que no se tiene tienda física.

- Planes poco desarrollados en logística inversa en productos orgánicos y de primera necesidad.
- Baja fidelización de clientes al iniciar un emprendimiento.

3.4.3 Oportunidades

- El creciente aumento de compras en línea tanto de productos orgánicos como de primera necesidad.
- Mayor conciencia de los beneficios de consumir productos orgánicos, lo que ha incrementado la demanda de estos en los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco, Surco y Surquillo.
- Incremento en las compras vía online, de diferentes rubros.
- Utilización de diversos medios de pagos, mayor apertura en plataformas de pagos.
- Utilización de diversas herramientas tecnológicas en las redes sociales de los proveedores, para impulsar un nuevo canal de venta.
- Impulso del marketing de emprendimientos en los canales de televisión, webs, radio, entre otros a costo mínimo o costo cero.

3.4.4 Amenazas

- El crecimiento exponencial de emprendimiento de tiendas virtuales lo que nos obliga a buscar una estrategia para lograr la diferenciación.
- El vencimiento de productos por falta de rotación para los cuales debemos diseñar estrategias que nos permitan dar movimiento a los stocks.
- Inestabilidad económica y política, dando lugar a la inflación y recesión del mercado.
- Incumplimiento de proveedores, roturas de stocks.
- Disminución en las compras de productos orgánicos y primera necesidad vía online por término de restricciones de la pandemia. Muchas familias dejan de lado la comodidad de realizar las compras por internet para retomar las compras físicas.
- Desconfianza de los canales virtuales por la seguridad informática, clonaciones de tarjetas o uso indebido de su información.

- Falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas por parte del público objetivo, por ejemplo personas mayores de 65 años que es difícil realizar un pedido online.
- Impacto de los clientes en la experiencia negativas de compra en tiendas virtuales.

Figura 3.14. Tabla de FODA Cruzado

	<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia en marketing por redes sociale y contactos con influencers Formato que une tanto a productos orgánicos como de primera necesidad Personal contratado con experiencia y perfiles definidos Know -how del negocio de distribucion de productos de consumo masivo</p>	<p>Debilidades</p> <p>Empresa Nueva en el Mercado Escasa experiencia en el manejo de productos orgánicos Dependencia de un tercero para realizar las entregas</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mayor conciencia por una alimenatción sana y cuidado del medio ambiente Creciente demanda de los productos orgánicos en los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco , Surco y Surquillo. Creciente compras en linea</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Crear y posicionar marca propia Aplicar estrategia de marketing digital y contacto con youtubers para mantener un mayor contacto directo y personalizado con cliente</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Mantener alianzas con proveedores que apliquen el marketing verde, Despeglar acciones que permitan la diversificación comercial</p>
<p>Amenazas</p> <p>Crecimiento Exponencial de emprendimientos de tiendas virtuales Vencimiento de productos y falta de rotación Cambios politicos que puedan ocasionar inflación Inconvenientes con los proveedores</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Diseñar cartera de productos basado en la demanda y requerimiento de clientes Aplicar estrategias para la Retención del Cliente. Fidelización Fomentar la venta cruzada y aplicando pricing psicológico</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Informar a los clientes que somos una empresa comprometida con el medio ambiente como un Diseñar planes de contingencia con los proveedores para mantener el stock de los productos</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con el análisis FODA que hemos desarrollado, se determinan las acciones estratégicas que se muestran en el siguiente FODA Cruzado:

Estrategia FO

- Crear y Posicionar marca propia: Para ello se desarrollará planes de marketing para lograr un posicionamiento rápido. Se propone difundir mediante redes sociales, historias/videos que son los que actualmente el cliente tiene mayor consumo de vistas.
- Aplicar estrategia de marketing digital y contacto con *youtubers* para mantener un mayor contacto directo y personalizado con cliente: Debido a que usamos plataforma virtual es necesario abocarnos a un marketing digital, haciendo anuncios en Facebook, Instagram, videos con personas *influencers*, así como videos en horarios de mayor audiencia.
- Impulsar la diferenciación del servicio: Deseamos ser la empresa de precios accesibles, haciendo promociones de venta así como una empresa de responsabilidad con el medio ambiente, logrando concientizar al cliente que con su compra hemos logrado mejorar la huella de carbono. De acuerdo con el peso del pedido, podemos realizar un transporte eco amigable y hacer presente al cliente cuál fue su medición de huella de carbono en su entrega.

Estrategia DO

- Mantener alianzas con proveedores que apliquen el “marketing verde”: Tener variedad de productos eco amigables, orgánicos que permitan dar la diversidad que el cliente necesita.
- Desplegar acciones que permitan la diversificación comercial
- Valorar la información recopilada vía las redes sociales y emplearla para introducir mejoras alineadas a las necesidades de los clientes, lo cual nos permitirá lograr una mayor penetración de mercado. Esta estrategia mejora y posiciona la marca.
- No solo trabajar en nuestras propias redes sociales sino también en las redes sociales de los proveedores, haciendo una publicidad conjunta para el crecimiento de cliente y proveedor.

Estrategia FA

- Diseñar cartera de productos basado en la demanda y requerimiento de clientes: Para ello es necesario analizar el perfil de compras de los clientes, poder negociar con los proveedores para tener un mejor precio y mejor forma de pago.
- Aplicar estrategias para la retención del cliente, Fidelización: Es necesario conocer al cliente, para realizar acciones para fidelizar al cliente y evitar los cambios hacia la competencia.
- Fomentar la venta cruzada y aplicando *pricing* psicológico. Las promociones de productos, packs nos permite crear la sensación de super ofertas, o la necesidad de tener los productos de ese pack, por ello es una buena estrategia hacer promociones de ventas cruzadas o packs.

Estrategia DA

- Informar a los clientes que somos una empresa comprometida con reducir nuestro impacto con el medio ambiente: Para ello se plantea que en cada envío se presente mediante una cartilla, la cantidad de huella de carbono que realizó en su pedido.
- Diseñar planes de contingencia con los proveedores para mantener el stock de los productos: Coordinando continuamente con los proveedores los productos que tienen en promoción y quiebres de stock.
- Incrementar compras a proveedores de productos en promoción para disminuir el costo u obtener beneficios, productos de regalo, muestras, que permiten ser regalados a clientes de mayor consumo.

3.5 Identificación del Cliente Meta

3.5.1 Mapa de Empatía

Una tarea fundamental previo al lanzamiento de un nuevo negocio o producto consiste en conocer al cliente. Conocer sus necesidades, expectativas, su forma de pensar nos permitirá realizar una correcta definición de las características del producto, de su estrategia de distribución, de los canales de atención al público. Teniendo en mente lo indicado en el párrafo precedente, una de las herramientas que nos permite

esquematisar las necesidades, malestares y aspiraciones de los potenciales clientes es el gráfico de Mapa de Empatía. Para nuestro proyecto de negocio esquematizamos el Mapa de Empatía mostrado en la Figura 3.15

A partir del desarrollo del Mapa de Empatía, se observan las siguientes características del potencial cliente:

- El cliente que prefiere hacer una compra física en tienda, debido principalmente a que tiene miedo de que le brinden productos de baja calidad.
- Cliente que cree que los productos orgánicos son caros pero que también reconoce que son más beneficiosos para su salud.
- Cliente inseguro de los emprendimientos con delivery.

Las características del cliente anteriormente nombradas nos sirven para modelar ciertas estrategias para el plan de negocio, por ejemplo:

- Tener informado al cliente de su pedido, así logramos confianza por la compra y recomendación para llegar a más clientes.
- Concientizar al cliente que la compra que realiza en una tienda virtual tiene características similares a los de una tienda física, con amplia variedad de productos de buena calidad, pero sin la necesidad de asistir a la tienda.
- Promocionar los productos orgánicos, mostrando sus principales bondades.

3.5.2 *Customer Journey Map*

Nuestra propuesta de negocio busca colocar al cliente como la parte más importante de nuestra estrategia comercial, y por este motivo es sumamente importante reconocer y diseñar adecuadamente las diferentes etapas en que nuestros futuros clientes tendrán interacción con nuestra empresa.

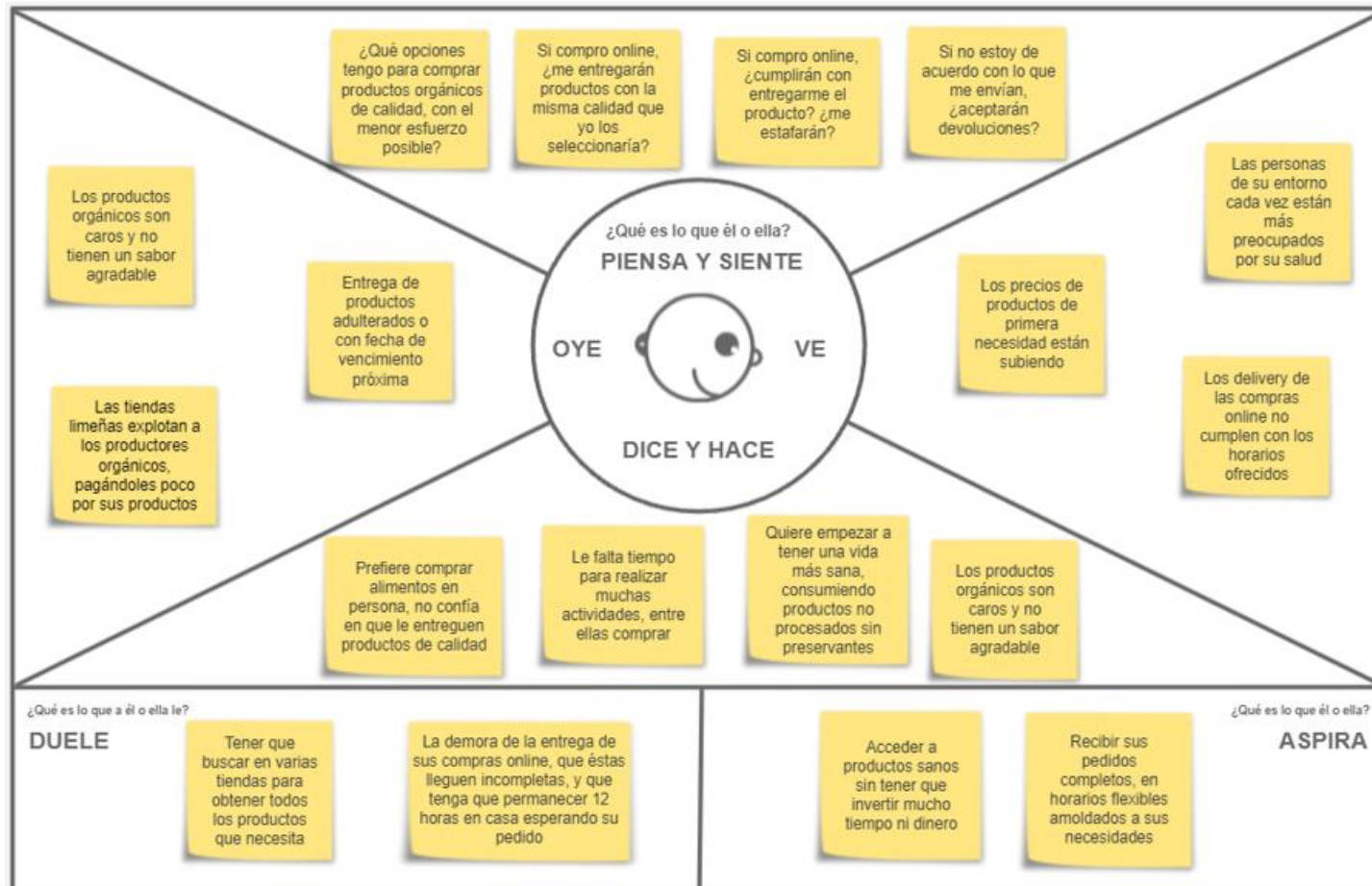
A partir del desarrollo de un *Customer Journey Map* (ver Figura 3.16) buscaremos comprender esquemáticamente el actual proceso que atraviesan nuestros potenciales clientes en plataformas digitales similares, y tomarlo como punto inicial para crear una propuesta de valor que potencie su experiencia de compra.

A partir del *Customer Journey Map* rescatamos las siguientes oportunidades de diferenciación respecto a la competencia, las cuales buscaremos explotar:

- Nuestra plataforma online debe estar diagramada para ser compatible con laptops, tablets y smartphones.

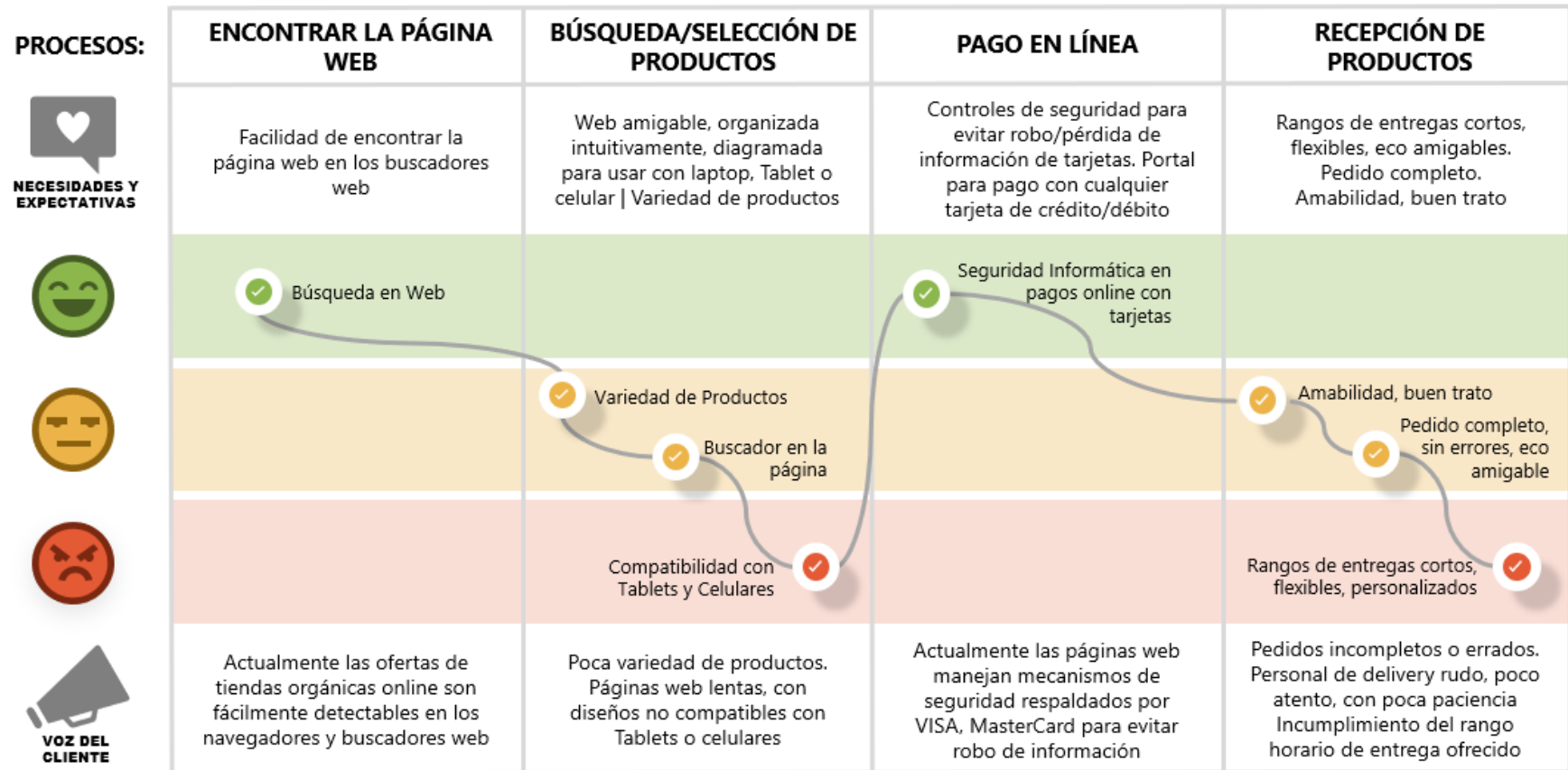
- El cliente espera que le brinden rangos horarios de atención de su pedido más acotados y precisos, no como los usuales donde se solicita al cliente que permanezca 12 horas en su domicilio esperando la llegada del responsable de despacho.
- Amabilidad, buen trato, empatía de la persona a cargo del despacho o delivery.

Figura 3.15. Mapa de Empatía actual de un cliente de tiendas de productos orgánicos online



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 3.16. *Customer Journey Map* actual de un cliente de tiendas de productos orgánicos online



Elaboración: Autores de esta tesis

3.5.3 Definición de Arquetipo del Cliente.

Los Arquetipos son representaciones del tipo o grupo de clientes al cual estamos apuntando ofrecer nuestro bien o servicio. La caracterización del arquetipo del cliente incluye el análisis de sus características demográficas y sus características como potencial comprador, es decir, los factores que lo impulsan o motivan a comprar, las necesidades que necesita satisfacer y su estilo de vida.

Si bien no representa al 100% de la población al cual nuestra propuesta de negocio está dirigida, sí muestra las características de un grupo representativo al cual buscamos capturar.

En la Figura 3.17 mostramos el arquetipo de cliente que hemos bosquejado para nuestro proyecto de negocio.

Figura 3.17. Arquetipo del cliente



Elaboración: Autores de esta tesis

A partir del desarrollo del Arquetipo del Cliente podemos notar que nuestra población meta está conformada por:

- Personas enfocadas en mantener una vida sana.
- Personas que se ejercitan y/o mantienen actividad física.
- Personas que invierten buena parte de su tiempo en sus carreras profesionales, por lo que requieren mecanismos flexibles para realizar sus compras y recibirlas.

3.6 Conclusiones del capítulo

En este capítulo hemos plasmado el análisis del negocio, iniciando por establecer nuestra misión y visión, que son los pilares que marcarán para las estrategias del Plan de Negocio de la tienda virtual. Se analiza las tendencias del entorno, el FODA, quién es nuestro cliente y para qué realizamos el plan de negocio.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Metodología

El principal objetivo buscado en este capítulo es identificar lo que el mercado (tanto el escenario actual como idealmente el escenario post-pandémico), está buscando en la compra de abarrotes y productos orgánicos. Entre ellos podemos mencionar: horarios, oferta y demanda, tipo de producto, aceptabilidad de productos orgánicos, hábitos de compra, gastos, entre otros.

Con ese objetivo en mente, el equipo del proyecto recopilará información, registrará datos y realizará análisis para hallar tendencias, con la finalidad de desarrollar estrategias en la etapa de ejecución del negocio.

Por nuestra parte lo que buscamos dentro de la investigación de mercado es conocer las preferencias del usuario:

- Habitualidad con plataformas tecnológicas en la compra de abarrotes y productos orgánicos
- Los días y horas de preferencia en realizar una compra y recibirlas en sus hogares.
- Fidelidad de marca o fidelidad de costo
- Frecuencia de compra
- Productos de mayor preferencia
- Descuentos o promociones que más atrae al consumidor
- Distritos que utilizan más las plataformas tecnológicas para compras de este tipo de productos.

4.1.1 Metodología Primaria

Realizaremos una combinación de estudio cualitativo y estudio cuantitativo para conocer el comportamiento de los consumidores a quién va dirigido el plan de negocio.

La información que trabajaremos será explorativa, donde se realizará encuestas, visitas a ferias organizadas por municipalidades para la venta de productos orgánicos y de primera necesidad, supermercados.

Dentro de las visitas a ferias organizadas por municipalidades, visitamos la feria en San Borja y la feria de Miraflores, se observó los horarios de compras, la cantidad de

usuarios que iban a las ferias, y los productos que mayor demanda tienen, así como punto importante era que los usuarios preguntaban el beneficio del consumo de un producto.

4.1.2 Metodología Secundaria

Se han encontrado documentales, páginas web, libros donde brindan información sobre cómo las empresas se han reinventado para afrontar la coyuntura y los nuevos escenarios debido a la pandemia.

Además también se ha encontrado información de las nuevas tendencias de los consumidores y el creciente manejo de la tecnología, todos estos estudios nos permiten complementar la información de la presente tesis.

De acuerdo con un estudio realizado por Google Kantar (2020), durante la pandemia el 44% de usuarios de compras *online* realizaron su primera compra.

4.2 Diseño de Investigación de Mercado.

En el presente estudio hemos determinado la información de manera exploratoria, el método utilizado fue encuestas presenciales. Las encuestas fueron realizadas con personas residentes de los distritos de San Borja, San Isidro, Miraflores, Surquillo, Santiago de Surco y Barranco, en los cuales se evaluaron características de consumo, preferencias por compras por internet y valor agregado de post-venta.

4.3 Estudio cualitativo.

En la evaluación cualitativa se buscaba transmitir la imagen corporativa mediante la página web por lo cual se realizó un estudio con un pequeño grupo de personas, donde se involucraron a las personas que iban a ejecutar el plan de negocio. Las directrices eran tener un punto de partida para desarrollar y posicionar la marca, que logre conectar y vincular con nuestra identidad y ser aceptada por el público.

Los temas que se tuvieron en el estudio cualitativo fueron: Nombre, Color, Imagen/Avatar, temas que serán explorados en el capítulo de Marketing.

4.4 Estudio Cuantitativo.

Realizamos encuestas para evaluar la potencialidad de ventas de productos de primera necesidad y productos orgánicos que se realizará mediante el uso de una plataforma web y/o aplicación para *smartphone*.

Para el cálculo del tamaño de muestra se consideraron las siguientes premisas:

- 95% de nivel de confianza.
- Un margen de error máximo permitido del 6%.
- Se consideró que el 50% de los hogares están dispuestos a adquirir nuestros productos ($p=50\%$).
- Que el tamaño de la población objetivo es de 240,900 hogares, dato obtenido del siguiente extracto del estudio de CPI (2019):

Tabla 4.1. Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según distritos

Distritos	Población (miles)	Hogares (miles)
San Borja	122.90	35.70
San Isidro	65.50	21.40
Miraflores	107.80	38.40
Surquillo	99.60	30.10
Santiago de Surco	360.40	103.50
Barranco	37.50	11.80
Total	793.70	240.90

Fuente: CPI, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N-1)e^2 + z^2 pq}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza en tabla de Normalidad. En este caso Z = 1.96.

e = Margen de error máximo permitido. En este caso e = 0.06

N = Población de los distritos mencionados anteriormente (cantidad de hogares)

p = probabilidad que ocurra el evento estudiado (éxito = porcentaje de familias que están dispuestas a adquirir nuestros productos)

q = probabilidad que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

En nuestro caso se asume inicialmente que $p = q = 50\%$

Reemplazando los valores en la fórmula anterior obtenemos que el tamaño de muestra requerido para el estudio es de 267 encuestas.

Para el proceso de selección de la muestra se realizó un sistema de muestreo aleatorio simple con población finita, el cual fue distribuido proporcionalmente al tamaño de la población en los distritos de estudio.

Tabla 4.2. Distribución de Muestreo para Encuesta, según distritos

Distritos	Hogares (miles)	Hogares (%)	Muestra
San Borja	35.70	15%	40
San Isidro	21.40	9%	24
Miraflores	38.40	16%	43
Surquillo	30.10	12%	33
Santiago de Surco	103.50	43%	115
Barranco	11.80	5%	13
Total	240.90	100%	267

Elaboración: Autores de esta tesis

La encuesta se realizó presencialmente, a través de cuestionarios desarrollados a residentes de cada uno de los distritos de estudio. Para la recopilación de la data empleamos la plataforma online Google Forms, a través del siguiente enlace: <https://forms.gle/cy4orAqVgQJcxvLL9>, empleando *smartphones* para completarlas a medida que avanzaba la encuesta.

La encuesta se realizó entre el 09 y 11 de noviembre del 2021 y estuvo compuesta por dos secciones principales. La primera sección se encargó en evaluar el nivel de interés y utilización de tiendas virtuales para la compra de artículos de primera necesidad. La segunda sección se centró en evaluar el nivel de interés de compra de productos orgánicos, específicamente empleando plataformas digitales.

La mayoría de las preguntas fueron de tipo cerradas, utilizando preguntas con respuestas sí-no, preguntas con múltiples opciones, y preguntas con escala Likert de cinco niveles.

La encuesta inició con preguntas para recabar información para segmentación demográfica, solicitando al encuestado su edad, distrito de residencia y estado civil, datos relevantes para el plan de negocio. Asimismo nos ayudaba a visualizar si era necesario implementar la red de *delivery* hacia otros distritos.

4.5 Conclusiones de la Encuesta

Del análisis realizado a la información obtenida de las encuestas, destacan las siguientes conclusiones:

- El 86% de los encuestados está familiarizado con la compra de productos de primera necesidad por internet, mostrando madurez y confianza de realizar compras online usando tarjetas de crédito y débito como medio de pago. Esto nos revela un mercado o demanda potencial de 207,174 familias interesadas.
- Se refleja una gran aceptación de consumo de productos orgánicos, 60.3%, y si lo intersecamos con el conjunto de personas interesadas en comprarlos en canales online (96.9%), obtenemos un mercado o demanda potencial del 58.43%, equivalente a 140,759 familias interesadas en comprar productos orgánicos por medios *online*.

Tabla 4.3. Demanda Máxima Potencial

CONSIDERACIONES	Participación	# Familias
Total Hogares (Familias) en distritos-meta	100.00%	240,900
DEMANDA POTENCIAL (compradores online)	Participación	# Familias
Compradores productos primera necesidad	86.00%	207,174
Compradores productos orgánicos	58.43%	140,759

Elaboración: Autores de esta tesis

- Por otro lado, también podemos estimar cuántas veces al mes se venderá a nuestro mercado meta productos de primera necesidad y productos orgánicos vía un canal online, independientemente de que sea (o no) nuestro canal. En ese sentido, podemos esperar por familia 2.31 ventas/mes de productos de primera

necesidad y 1.53 ventas/mes de productos orgánicos, tal como se muestra en la Tabla 4.4 y Tabla 4.5.

Tabla 4.4. Número de ventas mensuales online de productos de primera necesidad, por familia

PRIMERA NECESIDAD: Frecuencia de ventas online	#veces/mes	frecuencia
Cada 2 meses	0.5	5.20%
Una vez al mes	1	27.80%
Dos veces al mes	2	38.00%
Una vez a la semana	4	20.90%
Más de una vez a la semana	5	8.10%
Frecuencia esperada de ventas online por cliente	2.31	ventas al mes

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 4.5. Número de ventas mensuales online de productos orgánicos, por familia

ORGÁNICOS: Frecuencia de ventas online	#veces/mes	frecuencia
Ninguna	0	13.50%
Una vez al mes	1	39.30%
Dos veces al mes	2	36.80%
Tres veces al mes	3	3.50%
Cuatro veces al mes	4	6.40%
Cinco veces al mes	5	0.50%
Más de cinco veces al mes	6	0.20%
Frecuencia esperada de ventas online por cliente	1.53	ventas al mes

Elaboración: Autores de esta tesis

- Tomando los valores de los tres puntos anteriores y tabulándolos con los porcentajes de penetración de mercado a los que apuntamos, podemos proyectar la demanda anual de nuestra tienda virtual, representada en número de ventas que realizarán nuestros clientes en cada uno de los tres años, tal como se muestra en la Tabla 4-6.

Tabla 4.6. Demanda Proyectada, por producto y por año.

DEMANDA ANUAL PROYECTADA	Participación del mercado	#Ventas-Año
Productos Primera Necesidad		
Año 1	0.30%	17,191
Año 2	0.50%	28,652
Año 3	0.80%	45,843
Productos Orgánicos		
Año 1	0.30%	7,737
Año 2	0.50%	12,896
Año 3	0.80%	20,634

Elaboración: Autores de esta tesis

- Asimismo, tabulando la información obtenida se concluye que puede esperarse un valor de compra mensual de productos de primera necesidad de S/ 576.85 por familia, en promedio. Y dividiéndolos por la frecuencia esperada de ventas online por mes, deducimos que cada venta será de S/ 250.26 en promedio, tal como se explica en la siguiente tabla de cálculo:

Tabla 4.7. Estimación del valor de ticket de venta promedio para productos de primera necesidad.

PRIMERA NECESIDAD: Gasto mensual promedio	Valor Medio S/	frecuencia
Menos de S/ 300	150	11.50%
Entre S/ 300 y S/ 500	400	38.90%
Entre S/ 500 y S/ 1000	750	36.80%
Más de S/ 1,000	1000	12.80%
Gasto mensual promedio esperado por cliente:	576.85	Soles al mes
Frecuencia esperada de ventas online	2.31	ventas al mes
Valor de venta esperado por cliente:	250.26	Soles por venta

Elaboración: Autores de esta tesis

- Generando un cálculo similar para los productos orgánicos, podemos establecer que se espera 1.53 compras al mes por cada cliente, y que cada compra será de S/ 122.17 en promedio, tal como se explica en la siguiente tabla de cálculo:

Tabla 4.8. Estimación del valor de ticket de venta promedio para productos orgánicos

ORGÁNICOS: Gasto mensual promedio	Valor Medio S/	frecuencia
Menos de S/ 100	50	30.10%
Entre S/ 100 y S/ 300	200	56.40%
Entre S/ 301 y S/ 500	400	12.30%
Entre S/ 501 y S/ 1,000	750	1.00%
Más de S/ 1,000	1000	0.20%
Gasto mensual promedio esperado:	186.55	Soles al mes
Frecuencia esperada de ventas online	1.53	ventas al mes

Valor de venta esperado por cliente:	122.17	Soles por compra
---	---------------	-------------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

- Finalmente, se resaltan algunos puntos valorativos importantes recopilados de la encuesta, sobre los que cimentaremos el desarrollo de nuestra propuesta de valor.
 - Los atributos más valorados en una tienda de productos orgánicos por internet son ahorros (48%), calidad de los productos (45%) y variedad de surtido (40%).
 - El 64% del público meta para productos de primera necesidad indicó que buscan una tienda que tenga variedad de productos y buenos descuentos.
 - El 21.5% de los encuestados busca una atención personalizada.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La abrupta aparición de la pandemia COVID-19 cambió todos los escenarios y costumbres de compra de los consumidores. La pandemia nos demostró que existen negocios esenciales y no esenciales según el momento y la situación. Considerando que en el caso del Perú estuvimos más de 90 días en confinamiento obligatorio y sólo se permitió comercializar artículos de primera necesidad como alimentos, sumado a esto poder responder a la adopción de la transformación digital para poder responder a la demanda, es donde nacen nuestras estrategias para capitalizar estas nuevas oportunidades que surgieron.

En este capítulo detallamos una breve descripción de la empresa, objetivos y ventaja competitiva además de las estrategias que hacen referencia a las acciones y decisiones tomadas a fin de cumplir con los objetivos y mantener una ventaja competitiva.

5.1 Descripción de la Empresa

QUQ Proveedores, una tienda online que tiene un centro de distribución en el distrito de La Victoria, dedicada a la comercialización especializada tanto de productos de primera necesidad como productos orgánicos para consumidores ubicados en los distritos de San Borja, San Isidro, Miraflores, Barranco, Surquillo y Surco

5.1.1 Canales

Venta online, mediante página web. Marketing por redes sociales: Facebook e Instagram. Atención personalizada por WhatsApp y MSN.

Plataforma Virtual: Página web <https://quqproveedores.com/>

5.1.2 Ventaja Competitiva

Ser una tienda online personalizada, con el mejor precio en la zona de Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco, Surco y Surquillo

5.2 Objetivos:

5.2.1 Objetivos de Crecimiento

- Capturar en el primer año de inicio de operaciones el 0.30% del mercado de las compras *online* de productos de primera necesidad y de productos orgánicos en los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro, Surquillo y Surco. En el 2do año el objetivo será capturar como mínimo el 0.50% y en el 3er año el 0.80%.
- Incrementar periódicamente la variedad o surtido de productos, en especial productos orgánicos.
- Analizar a partir del segundo año la apertura de ventas a otros distritos, priorizando la expansión con aquellos más cercanos al centro de distribución. Todo proceso de apertura de nuevos distritos será analizado minuciosamente, de tal manera de que podamos garantizar la entrega oportuna de los productos.
- Analizar a partir del segundo año la creación de una marca propia de productos orgánicos, como marca blanca de la firma QUQ.

5.2.2 Objetivos de Rentabilidad

- Recuperar la inversión realizada por los accionistas, considerando el COA esperado.
- Investigar y aumentar constantemente nuestro portafolio de productos

5.2.3 Objetivos de Supervivencia

- Posicionarnos en la mente del consumidor de nuestro mercado-meta.
- Trabajar con altos estándares en cuanto al servicio y productos, con la finalidad satisfacer las expectativas del cliente.

5.3 Estrategias del Negocio

Según Robbins Coulter (2014) las “estrategias” son los planes que determinan cómo la empresa logrará sus metas, cómo será competitiva y cómo atraerá y mantendrá cautivos a sus clientes.

En ese sentido, las estrategias definidas para estos fines son:

5.3.1 *Venta Cruzada (Cross Selling)*

Con el fin de cumplir con la recuperación de la inversión realizada y generar rentabilidad utilizaremos esta estrategia con la finalidad de ofrecer más productos e inclusive darle salida a aquellos ítems que tienen baja rotación, realizando propuestas de productos complementarios y envío de propuestas asociadas pasado un tiempo, esto nos permitirá aumentar las ventas, mejorar las relaciones con nuestros clientes, fidelización de los clientes y mejorar la imagen de la Tienda.

5.3.2 *Servicio al Cliente de Alto Estándar*

Uno de nuestros objetivos es lograr el 1% del mercado de las compras online en determinados distritos y luego ampliarnos a otros más, por eso es importante la creación de una cartera de cliente y hacer que los clientes renueven su confianza volviéndonos a comprar, es por eso que ofreceremos ayuda de forma activa, actuaremos con rapidez ante las inquietudes de los clientes, emplearemos un lenguaje positivo, personalizamos a nuestro cliente, vigilarémos los índices de satisfacción, realizaremos seguimiento post venta y utilizaremos estándares de medición.

5.3.3 *Diferenciación de Productos*

Esta estrategia sumará al cumplimiento de nuestros objetivos, ya que nos permitirá captar la atención del cliente, su reconocimiento y de ser posible la fidelidad de los mismos, nuestras estrategias de diferenciación irán por el lado de liderazgo en costos que nos permita crear una ventaja competitiva en la venta de nuestros productos y el servicio que brindamos, también como parte de nuestra estrategia de diferenciación estará nuestro trato con el cliente con el cual buscaremos formar una relación familiar ya que somos consciente que el se puede convertir en nuestro embajador de la marca y por último nuestra logística de salida donde somos conscientes que este es altamente apreciado por los clientes donde es importante implantar un sistema de entregas eficiente para cumplir sus expectativas.

5.3.4 *Estrategia de Precios*

Utilizaremos esta estrategia de la mano con otras como diferenciación de productos y venta cruzada con el fin de obtener un mejor margen de ganancia, para lo cual

aplicaremos estrategias como *pricing* psicológico que es una respuesta emocional del cliente en lugar de utilizar el comportamiento racional; también precios de líneas de producto que nos permite asignar el precio a un producto y su vez ir añadiendo adicionales que aumente su costo; precio dinámico manteniéndonos al día con las demandas del momento para así decidir en aumentar o reducir los precios; Descuentos por cantidad una estrategia que estimula a los clientes a comprar grandes cantidades; Combos el plan es hacer una combinación de productos a un precio inferior a que enfrentarían los clientes si compran cada producto por separado; todas estas estrategias estaremos delimitando de acuerdo al mercado.

5.3.5 *Incorporación de Ventaja Tecnológica*

Sabemos que la tecnología de la información y comunicación ha generado un gran impacto en las empresas por lo cual consideramos fundamental incorporar la como parte de nuestras estrategias, escogiendo un proveedor de software con alta experiencia en el mercado que nos permita ofrecer a nuestros clientes una buena experiencia de compra además de que nos permita ser encontrados con rapidez por los mismos; también nos alineamos a las redes sociales más utilizadas como Facebook, Instagram a fin de poder llegar a más consumidores.

5.3.6 *Estrategia de Retención de Clientes*

Sabemos que invertir en un 5% más en la retención de los clientes genera un beneficio del hasta 95%, por lo cual consideramos que esta estrategia es fundamental para nuestro empresa el plan es alentarlos a seguir con sus compras y convertirlos en embajadores de nuestra marca para lo cual buscaremos optimizar los soportes de servicio al cliente de manera personal o utilizando la tecnología; brindaremos promociones especiales, esto con ayuda del historial de compras a fin de poder ofrecerle descuentos o saldos adicionales; brindaremos recompensas a los clientes más rentables, a los que denominaremos nuestros clientes VIP a los que incentivaremos para que sigan apostando por nuestra tienda *online*. También usaremos parámetros de medición como la tasa de retención para tener claro la capacidad de retención que tenemos como empresa.

5.3.7 *Estrategia de Branding Sostenible*

Es importante optar esta estrategia como propuestas de valor de nuestra tienda online dado a que reconocemos que las personas cada vez se encuentran más comprometidas con el medio ambiente, por lo cual la estrategia de *branding* sostenible no podía faltar. Nuestro plan con enfoque a la protección a la naturaleza y la sostenibilidad se centra en ofrecer producto y servicios sostenibles, es por ello por lo que parte de nuestras líneas importantes son los productos orgánicos además de un *packing* reutilizable o reducido, es decir, promovemos el consumo responsable; también se cuenta con productos que están avalados por etiquetas y certificaciones; además de mantener alianzas con empresas de marketing verde que son principalmente nuestros proveedores.

- Brindamos una experiencia de compra online segura, conveniente e integrada, simplificando la compra y optimizando opciones, adaptándonos a los hábitos de compras flexibles a través de una plataforma virtual donde puedan visualizar características de los productos, disponibilidad y precios.
- Brindamos una experiencia personalizada donde le permite tener respuestas oportunas y la disponibilidad de envío gratuito. Además al ser personalizada poder brindarle opciones de promociones respecto al historial de pedidos que tienen.
- Diseñamos nuestra cadena de suministros para poder brindar la confianza de una entrega oportuna y así maximizar una buena experiencia a nuestros consumidores, de esta manera conseguir clientes más leales.
- Fomentamos la alimentación con productos saludables, orgánicos, veganos, con marcas seguras y confiables. Esto se convertirá en un intangible para la empresa ante la creciente preocupación por la salud y seguridad personal.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

6.1 Objetivos del Plan de Marketing

Los principales objetivos para buscamos afianzar a través de nuestro plan de marketing son:

Tabla 6.1. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Métricas	Herramientas
Incrementar clientes mensualmente hasta obtener 10% del mercado de la zona seleccionada	Cantidad de clientes atendidos	Contador de clientes atendidos en cierto período
Incrementar las ventas en un 25% anual	Soles Facturados	Facturación del Período
Lograr y mantener un índice de fidelización de clientes del 40%	Tasa de Clientes Perdidos	Conteo de número de clientes que no volvieron a realizar compras
Satisfacción del Cliente	Tasa de Satisfacción del cliente	Encuesta Mensual
	Net Promoter Score	

Elaboración: Autores de esta tesis

Básicamente nos centraremos en tres aspectos: porcentaje de participación del mercado, incremento de ventas, incremento del nivel de satisfacción e incremento de la fidelización de nuestros clientes, además incluiremos métricas y herramientas a fin de dar seguimiento al cumplimiento de estos objetivos.

Las estrategias de marketing que proponemos en base a los objetivos mencionados son:

6.2 Estrategia del Plan de Marketing

6.2.1 Estrategia de Posicionamiento de Marca

Buscamos posicionar la marca, QUQ, para que sea una opción de compra en la canasta familiar de las zonas Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco, Surco y Surquillo.

Para ello es necesario identificar la necesidad actual del cliente, cómo el cliente nos puede reconocer y recordar, cómo afianzamos la marca en redes sociales, que necesitamos para ser una de las primeras opciones de compra.

Para ello realizaremos un posicionamiento orgánico de la plataforma, apoyándonos de SEO (*Search Engine Optimization* u Optimización de Motores de Búsqueda, empleados para mejorar la visibilidad de una página web en los buscadores de Internet) y aplicando los siguientes pasos:

- Realizar un análisis a fin de conocer las palabras claves y a partir de lo encontrado desplegarlas con los productos de nuestra tienda *online*. Nos apoyaremos de herramientas como *Google Keyword Planner*, la cual además de ser potente también es gratuita. Con la indexación de estas palabras estaremos ayudando a posicionar nuestra marca.
- También es importante crear contenido detallado de cada uno de los productos tanto de primera necesidad como orgánicos, además de crear contenido con información fresca, esta estrategia ayudará a generar más tráfico
- Optimizaremos contenido alrededor de las palabras claves, es decir uniremos la palabra clave a QUQ a los títulos, subtítulos y URL a las imágenes, lo cual permitirá conectar al cliente potencial con nuestra tienda *online*
- Promocionaremos ampliamente el contenido de la tienda virtual, para lo cual emplearemos *e-mail marketing* y bastante movimiento a través de redes sociales para poder interactuar tanto con nuestros clientes y lograr que nuestros contenidos sean compartidos; asimismo, nos nutriremos de la información compartida por clientes potenciales en los comentarios y sugerencias en nuestros diversos canales. Nuestra meta será brindar pronta respuesta a las inquietudes o dudas de nuestros clientes existentes y potenciales, lo cual denotará trato personalizado, interés y empatía con ellos.
- Utilizaremos la opción del *landing page* del SEO para direccionar a nuestros clientes hacia una oferta o promoción, con el fin de dar a conocer a nuestra tienda online

Asimismo, como parte de nuestra estrategia de posicionamiento de marca, mostraremos el desarrollo del nombre, colores e imagen/avatar de nuestro emprendimiento:

6.6.2.1 Nombre

En primera instancia se buscó un nombre en idioma quechua, autóctono, que tenga el sello peruano, corto, fácil de recordar, con relación a productores, proveedores.

QUQ significa Proveedores en quechua de la región cuzqueña.

6.6.2.2 Color

Asimismo queríamos un color llamativo, que impacte, que invite a probar la experiencia. La temática de colores era verde, naranja y naranja-rojizo.

Figura 6.1. Logotipos de QUQ



Elaboración: Autores de esta tesis

Dentro de la paleta de colores, el color naranja expresa más alegría, se ve dinámico, con toques juveniles por el degradé del color. Como color principal se escogió naranja, y como color secundario se escogió color verde.

6.6.2.3 Imagen / Avatar

Se añadió un avatar de la marca, primero se escogió el maní pero se cambió al avatar de papa peruana, que añadiría en las publicidades. El avatar transmite la personalidad de la empresa, alegre, dinámico, apasionado, atento y práctico.

Figura 6.2. Imagen/Avatar



Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.2 Estrategia de Penetración de Mercado

Lo que buscamos con esta estrategia es incrementar las ventas, y para ello es importante llegar a más consumidores, atraer al cliente por el servicio realizado, tendencia orgánica en el que se cuida desde las bolsas de papel, con el cuidado del medio ambiente. Así mismo, una estrategia que nos permite tener mayor penetración de mercado es precios más económicos que nuestra competencia.

Los planes dentro de la estrategia de penetración de mercado que se tienen presente son:

- Precios bajos en referencia de las bodegas, teniendo precios similares a *retails* de mayor volumen.
- A los clientes con mayor consumo se les regala un producto (normalmente los proveedores hacen lanzamiento de productos con productos de regalo en presentaciones pequeñas).
- Establecer estrategias de marketing digital por horarios
- Crecimiento esperado en compras por internet en los sectores que abarca el plan de negocio.

6.2.3 Estrategia de Marketing Digital o Social Marketing

El plan de negocio estudiado está en base a las compras vía internet, por lo que los medios digitales son de vital importancia.

Las acciones de estrategia de marketing digital planteadas son:

- Difundir nuestra página web a través de las redes sociales como Facebook, Instagram de QUQ y otros proveedores o *influencers*
- Favorecer los resultados de búsqueda que orienten la llegada de potenciales clientes a nuestra página web, para ello se ha considerado la instalación y soporte del SEO.
- Presentar historias, videos, donde se muestre el beneficio de comprar en QUQ y comprar productos que vende QUQ (ejemplo recetas de cocina, uso de productos, videos con *influencers*).
- Realizaremos portada o *banners* que rotarán tanto en nuestra página web como en nuestras redes sociales y estarán alineadas a la temática de fechas especiales o actividades que estemos realizando, por ejemplo Día de la Madre, Fiestas Patrias, Navidad, Año Nuevo, etc.
- Aplicaremos la estrategia de comunicación digital posteando uno o dos máximos por día, publicando promociones y obtener interacciones, post de atracciones, etc.

6.2.4 Estrategia de Fidelización

El buen servicio permite retener e incrementar clientes, actualmente debido a la coyuntura de la pandemia por el COVID-19, se abrieron diversos negocios en venta de productos por delivery, teniendo un aumento de compras por internet de la población peruana, por lo que es muy importante llevar a cabo estrategias para mantener al cliente como un cliente habitual.

Para ello se presentaron los siguientes planes:

- Servicio al cliente como prioridad, tener claro el pedido, llegar puntual, cumplir con los estándares de bioseguridad, cumplir con los precios ofrecidos.
- Obsequiar algún producto de acuerdo con la compra realizada (monto en soles) y convertirlos como parte del grupo selecto de “clientes VIP”.

- El email marketing se utilizará para poder enviar publicidad actualizada de nuestro catálogo de productos, donde los clientes podrán acceder a descuentos con el código que se les envíe, estrategia con la buscamos fidelizar a nuestros clientes. También se utilizará esta herramienta para el envío de boletines, actividad que se realizará al menos cuatro veces por semana, con la finalidad de que los clientes reciban información actualizada de nuestros productos y promociones. Independientemente de que se procese la compra o no, lo importante es mantenernos activos en la mente del consumidor.
- Conocer a los clientes de mayor compra, hacer un análisis de los productos de compra, cada cuanto tiempo, en que día de la semana, la forma de pago que utiliza, para poder conocer al cliente y ofrecer servicio personalizado

6.2.5 Estrategia de Marketing de “boca a boca”

En principio se fortalecería el círculo más cercano de clientes, amigos y familiares, con una estrategia muy fuerte en la atención personalizada buscando la difusión de nuestra propuesta de “boca a boca”.

6.3 Mix de Marketing

El marketing mix que se ha diseñado se compone de las “7 P”, las cuales son: personas, producto, lugar, precio, promoción, procesos y evidencia física.

6.3.1 Personas

Esta dimensión inicia con los clientes internos, quienes deben tener interiorizada una cultura de excelencia y satisfacción al cliente. Esta meta debe ser principalmente orientada hacia aquellas personas que tienen contacto directo con el cliente, sean o no empleados de nuestra empresa, ya que nuestros clientes emitirán sus opiniones acerca de los productos que reciben y del nivel de servicio percibido del proceso de delivery, lo cual puede favorecer o perjudicar a la tienda.

6.3.2 Producto

Tenemos definidas dos líneas de productos: productos de primera necesidad y productos orgánicos, además de un servicio de distribución y postventa donde nos caracterizamos por nuestro trato amable y familiar.

6.3.3 Plaza

Es nuestra tienda online, en la cual nos podrán ubicar tanto en nuestra página web, además de otros puntos de contacto como en Facebook, Instagram, WhatsApp Business, correo electrónico, llamadas telefónicas con todo esto logramos una mayor interacción con los consumidores.

El servicio delivery estará cubriendo los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Barranco y Surquillo.

6.3.4 Precio

Para nuestro caso al ser una tienda online cobra un valor importante, y en la web existe una gran variedad de herramientas que nos permite comparar los distintos precios que existen en el mercado, lo que nos ayudará en la elección de nuestras estrategias como venta cruzada, *pricing* psicológico, precio dinámico, armado de combos, estrategia de marketing digital por horas entre otras.

6.3.5 Promoción:

Nuestra página web y nuestra presencia activa en las diferentes redes sociales, nos permitirá llegar a nuestros clientes y además tener un mayor alcance para dar a conocer nuestra marca y los productos que ofrecemos.

6.3.6 Procesos

Los procesos es nuestra variante decisiva que permiten que lleguen nuestros productos a nuestros clientes, en este consideraremos la toma de pedidos, el armado de los pedidos, el servicio de distribución y entrega y para cerrar las facturación y cobranza, todo el detalle se encuentra en el capítulo VII Plan de Operaciones.

6.3.7 Evidencia Física

Como parte de nuestra evidencia física está la calidad y el diseño de la página web, además de las interacciones que se tendrá con nuestros clientes a través de las diferentes redes sociales.

Figura 6.3. Presupuesto de Marketing de los 03 primeros años

MARKETING y PUBLICIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Diseño de Marca	720.00	0.00	0.00	0.00
Diseño y Lanzamiento de página web				
Generación de contenidos de Fanpage en Redes Sociales (RS)	1,800.00	0.00	0.00	0.00
Instalación de Código Analytics				
Integración con Redes Sociales				
Mantenimiento y actualización de la página web	0.00	700.00	700.00	700.00
Desarrollo del SEO	24,000.00	24,000.00	24,000.00	0.00
Implementación de actividades promocionales en RS	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Contacto con YouTubers para participación en nuestras RS	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Fidelización de clientes aplicando email-marketing	0.00	858.00	858.00	858.00
Entrega de obsequios con la marca a consumidores	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Total Anual de Presupuesto MARKETING y PUBLICIDAD (S/)	26,520.00	33,958.00	33,958.00	9,958.00

Elaboración: Autores de esta tesis

6.4 Estructura de *Funnel*

Un *funnel* o embudo de ventas contempla los pasos que sigue un plan de marketing desde que se lanza hasta que se materializa en ventas.

Nuestro *funnel* muestra las estrategias con las que buscamos que nuestros clientes pasen por cada una de las etapas de nuestro “embudo”, concluyendo de esta manera la visita con una venta, buscando establecer una relación a largo plazo vía la fidelización de nuestros clientes, y con un bucle desde la etapa de fidelización hacia la etapa de atracción, estrategia con la cual buscamos mantenernos actualizados, vigentes, atractivos e innovadores en todo momento.

La figura 6.4 muestra la estructura de nuestro *funnel* y las acciones que realizamos para viabilizar cada etapa.

Figura 6.4. Funnel del Proyecto



Elaboración: Autores de esta tesis

6.5 Indicadores de *Ecommerce*

Los principales indicadores para evaluar el rendimiento de nuestras estrategias de marketing electrónico para nuestro emprendimiento serán los siguientes:

- Número de visitantes en determinado periodo de la página web: El cual nos permite evaluar las estrategias que optamos para atraer clientes, por ejemplo: anuncios en las redes, ser fácil de encontrar en una búsqueda por palabra. Lo obtendremos de Google Analytics y Facebook Analytics.
- Número de ventas: puede ponerse en función de la cantidad de pedidos o del valor monetario facturado en el periodo; ambos son indicadores de ingresos y son convenientes.
- Tasa de conversión (%): el cual se obtiene al dividir el número de ventas entre el número de visitas que se tuvieron en la página web. Lo obtendremos del historial de ventas materializadas y de información de Google Analytics y Facebook Analytics.
- Tasa de Aceptación (%): debido a que pueden darse fraudes con tarjetas de crédito, este indicador se obtiene al dividir las ventas terminadas (cobradas) entre el número total de pedidos.

- e. Ticket Promedio: Es el valor facturado comparado con el número de pedidos, con ello podemos conocer cuánto gasta en promedio un cliente. Lo obtendremos directamente de nuestra información financiera.
- f. Tiempo de Vida del cliente: permite saber la satisfacción del cliente para seguir comprando más en nuestro negocio. Se calcula multiplicando el valor del ticket promedio por el número de ventas por el tiempo promedio de retención de cliente. Este indicador lo obtendremos de Google Analytics y Facebook Analytics
- g. Tasa de Rechazo: permite conocer problemas de funcionalidad, usabilidad y contenido web lo cual conlleva a rechazar la tienda virtual. Lo obtendremos de Google Analytics y Facebook Analytics.
- h. Tasa de Salida: Indica el rechazo de una página web. Lo obtendremos de Google Analytics y Facebook Analytics.
- i. Costo de Adquisición por cliente, es el promedio que se invierte en un cliente. Lo obtendremos directamente de nuestra información financiera.
- j. *Churn*: es el porcentaje de clientes que abandonan el uso de la plataforma web durante un periodo determinado y por tanto perdemos frente a la competencia. Se calcula dividiendo los clientes perdidos vs la totalidad de clientes. Es importante aclarar que se entiende como cliente a las personas que han comprado en más de 2 ocasiones. Lo obtendremos de Google Analytics y Facebook Analytics.

6.6 Conclusiones de Plan de Marketing

Las estrategias aplicadas en el plan de marketing como posicionamiento de marca, penetración del mercado, social marketing, fidelización y además el mix de marketing trabajan en sinergia y bajo un cronograma de actividades las mismas que tienen como objetivo principal cubrir tres puntos importantes que son la participación del mercado, incremento de las ventas y fidelización - satisfacción de nuestros clientes. Además es importante llevar métricas para cada objetivo a fin de ir evaluando el impacto de nuestras estrategias.

Tabla 6.2. Cronograma de Actividades de Marketing

		Meses											
Mix	Actividades de Marketing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Personas	Capacitación del Personal en Servicio al Cliente	■				■				■			
Producto	Realizar la codificación de los productos que se venderan	■											
	Diseño de marca	■											
Plaza	Definir las rutas de distribución	■											
	Monitorear y ajustar rutas	■	■	■	■								
Precio	Calcular precios (constantes por ser variables)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Definir las estrategias que se aplicaran	■											
Promoción	Diseño y Lanzamiento de la página web	■											
	Desarrollo del SEO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Generación de contenidos de los Fanpage de Facebook e Instagram	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implementación de actividades promocionales en Facebook	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Contacto con youtubers para su participación en nuestras redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Fidelización del cliente aplicando email-marketing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Entrega de obsequios con la marca a consumidores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Procesos	Definición de los procesos y estadarización	■											
Evidencia Física	Procedimientos para las interacciones con los Clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se anotarán y describirán todas las políticas y procesos operativos para el inicio y ejecución de la tienda virtual, las cuales también apoyarán el Plan Estratégico y el Plan de Marketing de esta tesis. Hablaremos en primer lugar de los objetivos, estrategia de operaciones y estrategia tecnológica, posteriormente detallaremos la gestión de operaciones, indicando nuestros proveedores claves dando a conocer su localidad y características de calidad entre otros detalles, también describiremos cada proceso de la cadena, mostrando flujos y controles, finalizando con la gestión de nuestros indicadores operativos.

7.1 Objetivo

Hacer viable la comercialización de productos orgánicos y de primera necesidad mediante una tienda minorista digital para los distritos objetivo, con el fin cubrir las necesidades expuestas por los clientes en el mercado objetivo.

7.2 Estrategia de Operaciones

Nuestra estrategia se basa en la atención a tiempo y en la calidad de entrega; por lo tanto la estrategia que destinamos a toda nuestra cadena logística está en línea a ello.

El valor de nuestra estrategia radica principalmente en la satisfacción del cliente, y en la fidelización de sus compras, basándose en la muestra del catálogo virtual interactivo adaptándose según la temporada a la necesidad del consumidor.

La estrategia también genera una ventana como un canal de ventas adicional a los proveedores añadiendo valor agregado a sus ventas, dándoles así una oportunidad de ampliar el mercado y cubrir un mayor territorio.

Todas las estrategias se basan en políticas internas que priorizan la satisfacción del cliente, enumerándolas de la siguiente manera:

- Política de selección y evaluación de proveedores
- Política de negociación con proveedores
- Política de compra a proveedores
- Política de Inventarios.
- Política de calidad de los productos

- Política de descuentos a consumidores
- Política de entrega al cliente
- Política de fidelización

7.3 Estrategia Tecnológica

Se usará la tecnología que está a la vanguardia dentro del desarrollo de las tiendas virtuales, ofreciendo confort, adaptabilidad, amigabilidad al navegar por la tienda virtual así como también proporcionando la seguridad para realizar las transacciones de compra dentro del portal.

La plataforma virtual está diseñada para captar nuevos clientes, además sirve como un repositorio de bases de datos de compra de artículos e información de clientes. Esta información generada será analizada a través de la Minería de Datos para luego contactar clientes y proveedores, por lo tanto es de importancia su completo desarrollo.

7.3.1 Plataforma Virtual

Para el desarrollo de la tienda virtual usaremos el sistema de gestión de contenidos WordPress, este sistema se enfoca en la creación de página web. WordPress es un sistema sencillo para publicar el contenido en la plataforma web, el cual permite a la vez tener una gestión de inventario sencillo de usar. En la actualidad se conecta con Google para lograr conseguir un buen posicionamiento SEO dentro de las búsquedas principales. Además que ofrece la integración a Google Analytics.

Este desarrollo y puesta en marcha fue diseñado por un proveedor de software durante tres meses, realizando actualizaciones constantes de tal manera que permita la mejor captación de clientes.

7.4 Descripción de la Cadena de Suministros

Nuestra Cadena de Suministro está compuesta por cinco principales eslabones:

- **PROVEEDORES:** los cuales incluyen no solo a nuestros proveedores de productos de primera necesidad y de productos orgánicos, si no que también incluye nuestros proveedores de servicios y bienes de soporte o periféricos,

tales como vigilancia, internet, soporte informático, anaqueles, transporte, electricidad, agua potable, entre otros.

- ENTRADA: incluye nuestros procesos y operaciones de recepción y almacenamiento adecuado de los productos que comercializamos, así como las funciones de mantenimiento del inventario.
- MARKETPLACE: se refiere principalmente a la interacción de los clientes potenciales y habituales dentro de nuestra plataforma desktop o móvil, y por medio de la cual materializaremos el proceso de venta.
- SALIDA: incluye nuestros procesos y operaciones de Picking, empaque, planificación de rutas y despacho/delivery de los pedidos.
- CLIENTES: dada las características de los productos que comercializamos los clientes son en la mayoría de los casos los usuarios finales.

Figura 7.1. Cadena de Suministro del Proyecto



Elaboración: Autores de esta tesis

7.5 Gestión del Plan de Operaciones

7.5.1 Proveedores Claves

7.5.1.1 Proveedores Tecnológicos

Para el desarrollo y diseño de la tienda minorista digital se deberá contratar a un proveedor de software con alta experiencia en el mercado el cual debe ofrecer garantía, seguridad, marketing digital, *ecommerce*, *community manager*, almacenamiento de datos en la nube, facturación electrónica y pagos.

La búsqueda se debe realizar a través de concurso y solicitud de portafolio de portales desarrollados; como requisitos y condiciones se deben solicitar:

- Experiencia mayor a un año en el diseño de tiendas digitales del rubro o afines.

- Tiempo de pruebas de testeo y marketing digital.
- Garantizar copias de seguridad automatizadas y restauraciones de base de datos.
- Desarrollo de herramientas SEO avanzadas.
- Brindar asesoría técnica posterior a la finalización del desarrollo del software.
- Garantía de 1 año de soporte de post venta.
- Costo de desarrollo acorde al mercado.

7.5.1.2 Proveedores de productos para atender la demanda

Tenemos 2 tipos de proveedores: Orgánicos y de Primera necesidad.

7.5.1.3 Proveedores de productos orgánicos

Tenemos proveedores de producto orgánicos dentro del territorio nacional y también extranjeros los cuales cuentan con certificación de comercializar productos orgánicos, los proveedores nacionales son productores directos en sus localidades y ofrecen un producto de calidad.

La búsqueda se debe realizar mediante la solicitud de portafolio de productos y unidades de muestras; como requisitos y condiciones se deben solicitar:

- Cada producto debe contar con una certificación de productos orgánicos y/o información de los procesos de producción.
- Deben garantizar el abastecimiento como mínimo de 24 horas siendo locales, en cuanto a los proveedores del interior del país el abastecimiento es según los acuerdos de lead time.
- Deben garantizar capacidad de respuesta antes un servicio post venta.
- Debe tener una política de devoluciones de productos robusta que se oriente a mejorar su sistema de calidad.

A continuación se detallará como ejemplo un producto con mejor rotación dentro de esta categoría y los cuales son abastecidos desde la ciudad de Arequipa.

Hidromiel Vbeeking

Este producto proviene del departamento de Arequipa y es la primera y única 'Swing Top' artesanal del Perú. Un producto Gluten Free | Extra-Premium. Una potente

y exquisita bebida artesanal que posee todos los beneficios nutraceuticos de la miel de abeja. El hidromiel es una bebida fermentada hecha con miel y agua.

Figura 7.1. Hidromiel



Fuente: Empresa Hacienda de Najar

Este producto proviene desde la provincia de Islay departamento de Arequipa, es una Miel de abeja artesanal 100% pura y ecológica sin procesos que destruyen su alto valor nutricional.

7.6 Descripción de los Procesos

7.6.1 Proceso de Navegabilidad en la Tienda Digital

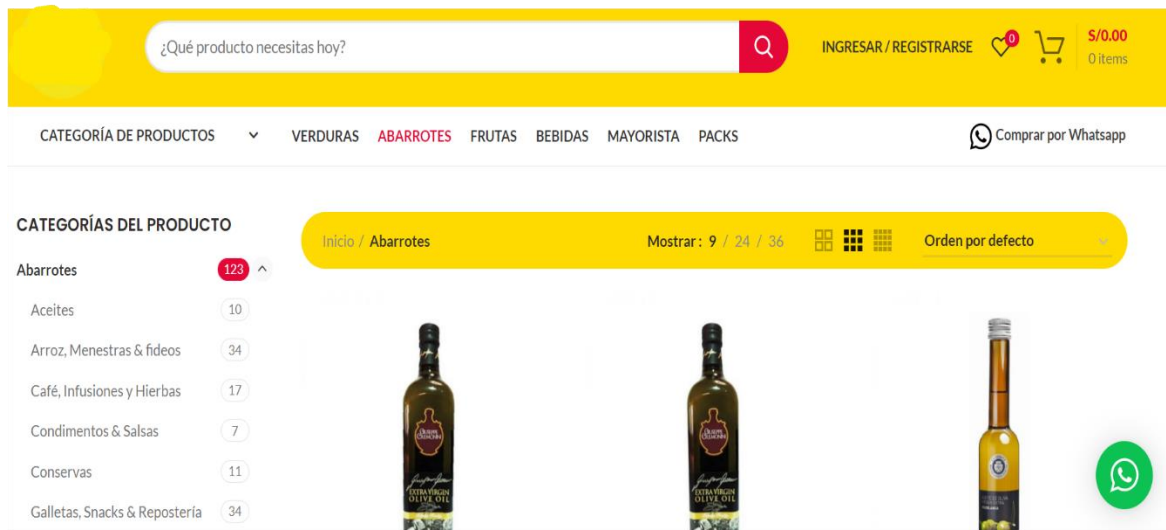
Se inicia ingresando mediante los navegadores de internet a la tienda virtual: www.quqproveedores.com, en este portal se muestra el menú “registrarse” para lograr tener un perfil de usuario.

A cada persona registrada se le enviará al correo electrónico de registro una cuenta de usuario y contraseña la cual caducará cada 9 meses y se le solicitará al usuario renovarla para evitar fraudes.

Una vez en el portal dentro del perfil de usuario (mi cuenta) podrá realizar cambios de sus datos personales, incluido dirección de recepción de los pedidos.

La tienda virtual cuenta con un menú de cabecera donde se muestran: categorías de productos, promociones, lo nuevo, cómo comprar, contáctanos y el carrito de compras.

Figura 7.2. Screenshot de la Tienda Web



Fuente: Web Transmarket.pe

Figura 7.3. Screenshot de QUQ Proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis

Simulando el registro de solicitud de un pedido:

- Se debe ir al menú categorías: **Orgánicos**, se mostrará un catálogo de productos de esta categoría, detallando nombre, marca, stock, precio e imagen referencial.
- Una vez elegido dar escoger, marcando con un *click* (aspa) el producto e ingresando la cantidad, esto irá sumando al carrito de compra.
- Repetir este proceso hasta terminar de escoger todos los productos del pedido.
- En todo momento el usuario tiene la opción de consultas por WhatsApp o en línea con soporte por chat.
- Cada solicitud de pedido tiene un contador de tiempo aproximado de 10 minutos, pasado este tiempo el carrito de compras se limpia de todo lo seleccionado, este contador de tiempo aparece a cada usuario logueado durante todo el proceso de compra hasta iniciar la transacción de pago.
- En todo momento el usuario puede navegar por la totalidad de la tienda virtual, buscando productos, conociendo su origen y hasta realizando consultas de cualquier tipo.

7.6.2 Procesos de compra y entrega de pedidos

Después de tener todos los productos escogidos y en el carrito de compras de la tienda digital se habilita la opción de compra y pago, hasta registrar el método de entrega del pedido.

- Se ingresa a la cuenta del usuario y nos dirigimos al portal de carrito de compras.
- Se observa la lista de productos con su respectivo precio y/o descuento, se realiza una nueva verificación y se edita de tener alguna diferencia dentro de todo el detalle del pedido.
- Se mostrará los diferentes medios de despacho que el cliente tiene disponible, considerando el peso y volumen de todo el pedido. Mostraremos el tipo de vehículo que desea para el transporte del pedido, ordenándolos por *default* según el menor impacto en la huella de carbono (la vista también podrá ordenarse por el tiempo de entrega, por el precio de transporte, entre otros).
- Cuando todo está conforme se da paso a la selección del día (generalmente es 24 horas después) y lugar de entrega, validando predeterminadamente la dirección que el usuario colocó en el formulario de registro inicial.

- Realizado el registro de día y lugar, se procede a validar el monto de la compra y se da confirmación.
- Se abrirá una nueva ventana donde se indica las alternativas de medios de pago, puede ser por tarjeta de crédito/débito o transferencia bancaria, o transferencias vía las aplicaciones Yape, Plin. En estos últimos casos se solicitará adjuntar el *voucher* de depósito y/o indicar el número de operación.
- El registro de tarjetas se realiza mediante una app relacionada a los portales de crédito VISA, MasterCard y Diners Club, se estima un contador con un tope de 5 minutos para realizar y finalizar esta transacción.
- Terminado la transacción exitosamente se muestra este mensaje en el portal y se notifica al correo electrónico del usuario para brindarle trazabilidad de la compra de su pedido.
- En la tienda virtual y en el correo electrónico al usuario le llega un número de pedido, detalle de los productos, monto pago y fecha de entrega.
- También le llegará un enlace para hacer seguimiento del traslado del producto, donde nos muestra la historia de atención de nuestro pedido, la preparación, la salida del almacén hasta la llegada al punto de entrega.
- Cuando nuestro delivery llegue al punto de entrega se realiza una llamada telefónica al usuario para la recepción completa del pedido, se otorga unos breves minutos para las validaciones correspondientes y se cierra la entrega en la misma aplicación móvil.
- Finalmente, se envía un correo electrónico al cliente con información del impacto en su propia huella de carbono y el acumulado que tiene de todas sus compras, además del mensaje personalizado: Informando cuanto dejó de emitir en gases contaminantes y el aprecio por cuidar el medio ambiente.

7.6.3 Tipos de Distribución o Despacho

Dentro del Plan de Negocio consideramos la tercerización de la distribución de los pedidos mediante empresas de *delivery*. Sin embargo, nos proyectamos a tener diversos tipos de clientes que desearán el *delivery*.

Analizando que una canasta familiar o compra de productos de primera necesidad para una familia compuesta por 4 integrantes es de S/. 806 de acuerdo con lo indicado por Apoyo Consultoría (2021).

Los pedidos de compra los entendemos por un pedido con volumen, como son las cajas de agua, o el peso y volumen de las botellas de bebidas, por ende para el tipo de distribución de pedidos que pueden tener volumen o distancia (lejano al centro de distribución) es considerado un delivery con auto. Donde se ha cotizado con 3 proveedores teniendo las siguientes tarifas para las zonas de reparto de la tienda virtual del plan de negocio

- Centro de Distribución (La Victoria) - Miraflores: S/ 15.00
- Centro de Distribución (La Victoria) - Barranco: S/.15.00
- Centro de Distribución (La Victoria) - Surco: S/.15.00
- Centro de Distribución (La Victoria) - Surquillo: S/10.00
- Centro de Distribución (La Victoria) - San Borja: S/. 7.00

Para la distribución de pedidos que no representan volumen, fácil de trasladar y cercano (10 Km) se presenta al cliente los posibles despachos con mejora en la huella de carbono.

- Despacho en Bicicleta / Despacho en Scooter
Dentro del formato del Plan de Negocio, se presenta al cliente:
- Envío gratuito por compras mayores a S/100 (a excepción de envíos de urgencia)

7.6.4 Promesa de Entrega

Respecto a la “promesa de entrega”, vale decir, nuestro compromiso para entregar los productos en un plazo determinado después de concluirse el proceso de pago de los productos seleccionado en el carrito de compras, ofreceremos tres alternativas a nuestros clientes. Cada alternativa tiene un costo distinto, el cual se mostrará al cliente en el momento de elegir su fecha y rango horario para recibir su pedido. Las alternativas a elegir son las siguientes:

- a. Entrega Next Day: Donde se entregará a las 24 horas de realizada la compra, con ventana horaria habitual de 8am a 7pm (se establecerán rangos horarios más acotados al lanzamiento de la web)

- b. Entrega Express y Entrega en horario personalizado: Este servicio tiene un costo adicional que será mostrado en el momento que el cliente revise sus, tanto para la entrega express (en menos de 3 horas) así como en la entrega en un horario atípico (horario personalizado, fuera de la ventana horaria habitual).
- c. Entrega Planificada: cualquier otro día dentro de la ventana de 8am a 7pm.

Nuestro proceso de planificación de rutas se realizará mediante una base de datos y hoja de cálculo. El proceso inicia con la descarga automática de los tickets de compra de la tienda virtual hacia un archivo MS Excel, donde se muestran los artículos adquiridos en volumen, cantidad, nombre del cliente, distrito de entrega y consideraciones de embalaje adicional y de despacho. El Asistente de Logística procederá a realizar la agrupación de los tickets entre zonas aledañas a fin de optimizar la carga dentro de la unidad de transporte a utilizar.

7.7 Flujos de procesos operativos

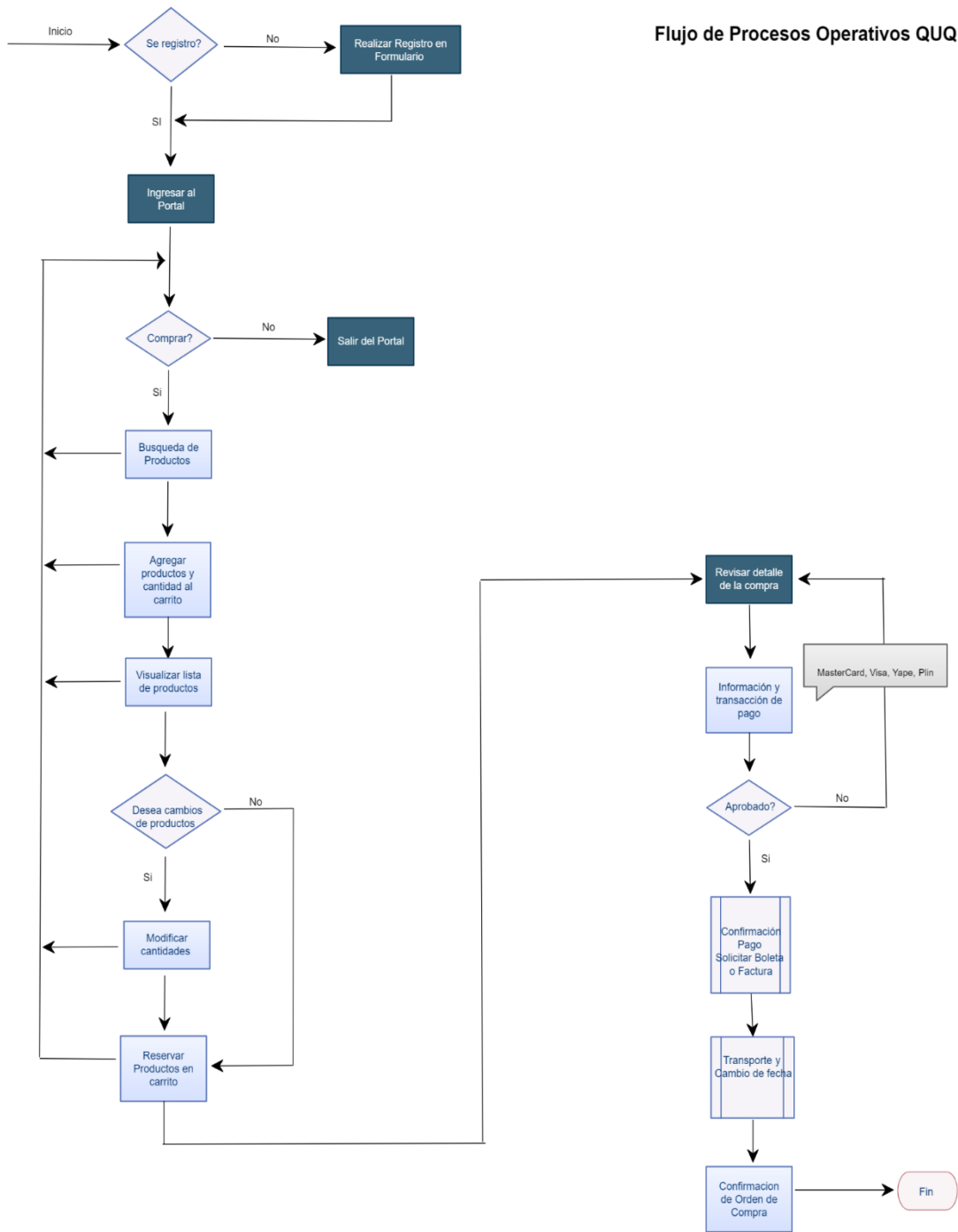
Presentamos el ciclo de operaciones, mostrando el diseño, la planeación, ejecución y la medición de nuestro proceso operativo dentro de la tienda virtual.

Figura 7.4. Ciclo de Operaciones



Elaboración: Autores de esta tesis

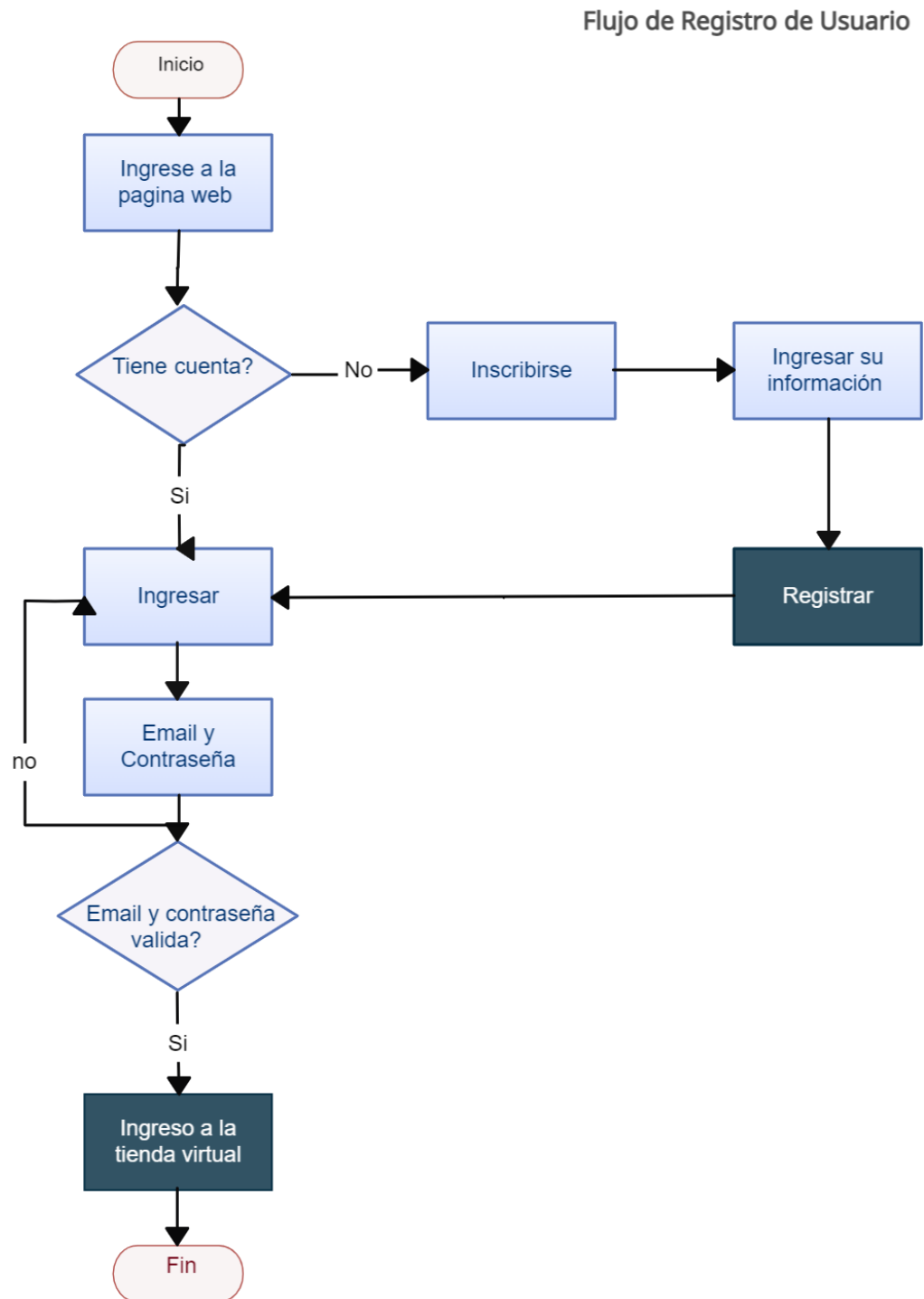
Figura 7.5. Flujo de Proceso Operativo QUQ



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.1 Flujograma de registro usuario

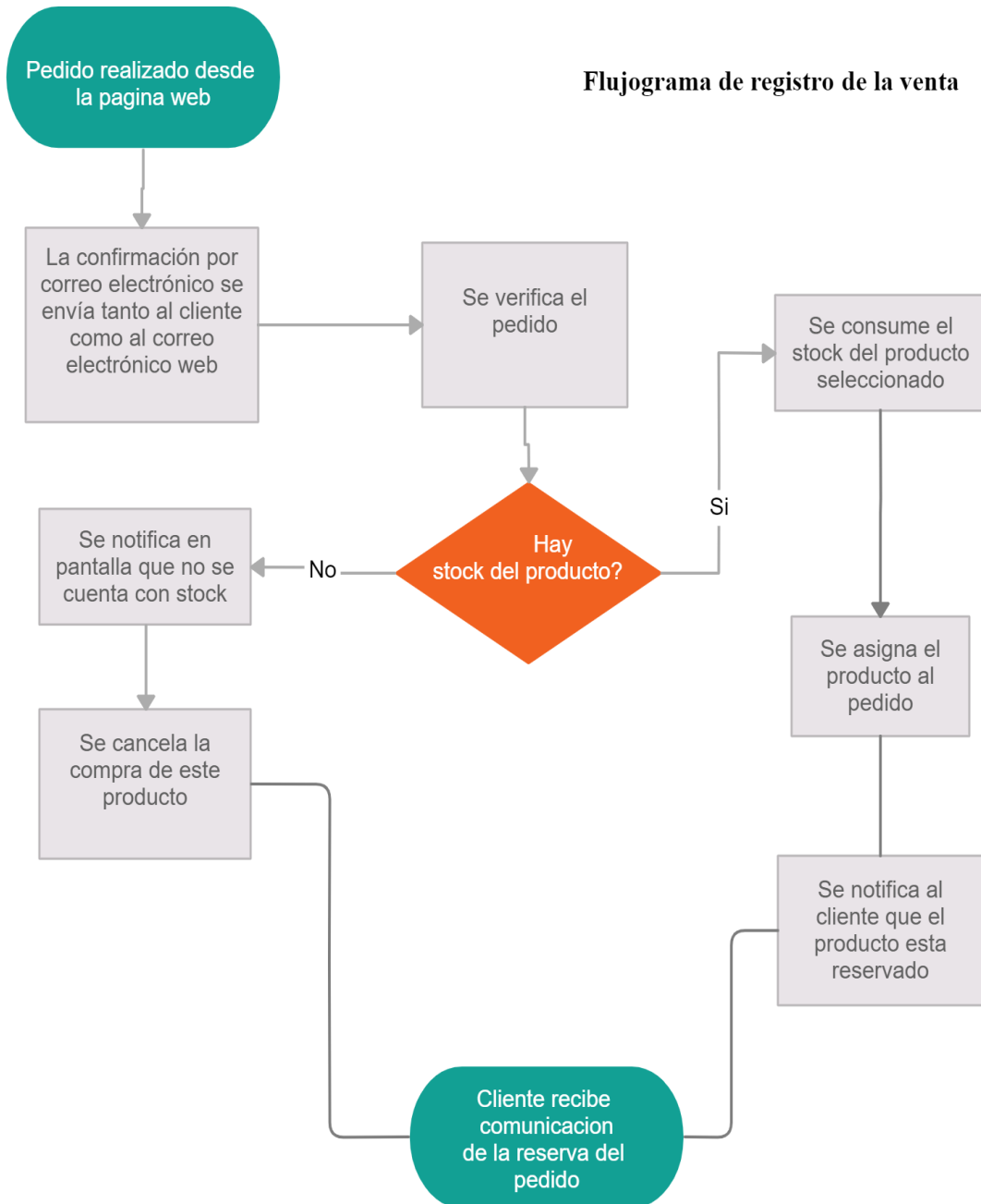
Figura 7.6. Flujo de Registro usuario



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.2 Flujograma de registro de la venta

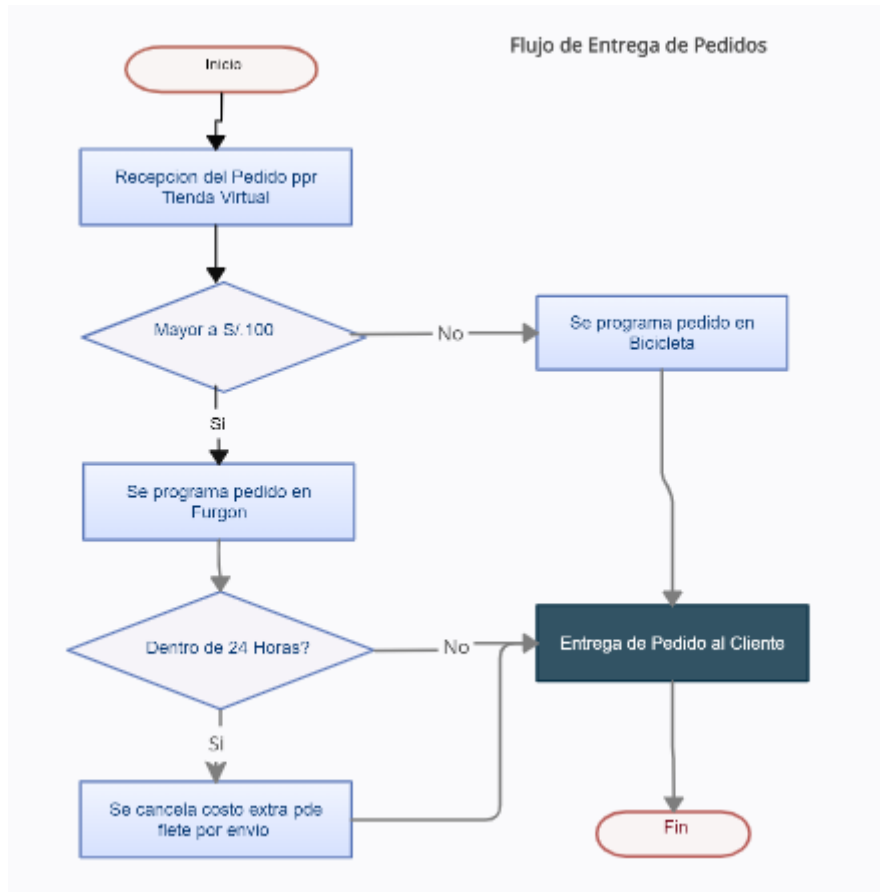
Figura 7.7. Flujo de Registro de la venta



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.3 Flujograma de servicio de entrega del pedido

Figura 7.8. Flujo de Entrega de Pedido



Elaboración: Autores de esta tesis

7.8 Procesos de apoyo de la tienda virtual

7.8.1 Actualización de catálogos de productos

El catálogo de productos se debe actualizar todos los jueves de cada semana, tanto para adicionar algunos productos nuevos, como también actualizar los precios y ofertas de cada categoría. Esta actualización la debe realizar el encargado de ventas y calidad, surtiendo así la base de datos para la categoría de productos orgánicos y de primera necesidad, esta actualización se debe realizar por medio de una interfaz en el software de la tienda digital para mantener una correcta presentación de todos los productos.

7.8.2 Monitoreo de la entrega de pedidos

El monitoreo comprende el registro del pedido en nuestra tienda virtual, almacenamiento en nuestra base de datos, desarrollo de preparación del pedido en nuestro almacén y finalmente la entrega en el lugar indicado por el cliente.

7.8.3 Sistema de atención al cliente: atención de reclamos

Se cuenta con un equipo de soporte de atención postventa, con una atención de manera diaria en los horarios de 8am a 6pm se recibirán llamadas telefónicas, notificaciones de correo electrónico o chat de redes sociales, para lograr contactarlos en nuestra tienda virtual se realiza mediante la opción de menú “Contáctanos” y al momento de realizar la compra al correo electrónico del cliente se envía el número de contacto para atender cualquier duda o reclamo sobre los pedidos, u algún otro soporte que el usuario necesite.

7.9 Procesos críticos de la operación

7.9.1 Almacenamiento de existencias

Nuestra estrategia de almacenamiento por ubicación se basará inicialmente en el concepto de Almacenamiento Ordenado (“Hueco Fijo”), de tal manera que podamos aprovechar la ventaja de control visual de existencias y así favorecer un *picking* rápido. Sin embargo, a medida que aumentemos la cantidad de productos que manejemos y varíe la cantidad de reabastecimiento según la demanda variable de cada producto, migraremos paulatinamente hacia un Almacenamiento Caótico (“Hueco Variable”) con el objetivo que optimicemos el uso de nuestra capacidad instalada de almacenamiento, aprovechándola al máximo. Previo a esa transición paulatina, deberemos haber implementado una herramienta informática que nos permita controlar las ubicaciones y existencias. Sin perjuicio de lo anterior, es altamente probable que mantengamos una estructura de almacenamiento mixto (ordenada para ciertos materiales, caótica para otros), de tal manera que logremos aprovechar lo mejor de ambas estrategias en favor de nuestro almacén.

Asimismo, dada la particularidad de los productos comercializados (alimentos, principalmente), debemos establecer y garantizar un flujo FIFO (*first in – first out*) de

los productos, de tal manera que prioricemos la salida de los productos almacenados por más tiempo, lo cual debería coincidir con la priorización de aquellos cuyas fechas de vencimiento sean más próximas. Para lograr esto, debemos tener claramente identificado el nivel de rotación de cada SKUs y asegurar la reubicación constante de los artículos más antiguos al punto establecido como punto de inicio del Picking.

7.9.2 Picking de pedidos.

El *picking* engloba el conjunto de actividades que nuestra empresa realizará después de recibir un pedido en nuestra plataforma web. Estas actividades incluyen principalmente: recepcionar el pedido del cliente, seleccionar y recoger los productos que conforman el pedido de sus diversas ubicaciones dentro del almacén y entregarlos en zona empaquetarlos y despacho.

Los tipos de picking que se tienen a disposición en el mercado son principalmente:

- *Pick to box*: se recogen los productos de forma agrupada
- *Batch Picking*: es por lotes y extrae los productos de todos los pedidos de manera conjunta y luego separa.
- *Producto a Hombre*: los productos viajan a los operarios
- *Hombre a Producto*: los operarios reciben una lista de picking.
- *Picking sobre estanterías*: en estanterías elevadas donde se necesita maquinaria.
- *Picking a bajo nivel*: Zona de picking accesible sin maquinaria.

Para nuestro caso, utilizaremos picking a nivel bajo y batch picking. Los productos dentro de nuestro almacén se encontrarán hasta la altura de 1.80 m (altura estante) y se hace pedidos por lote de clientes, en despacho del día.

7.9.3 Atención de pedidos fuera del horario regular y del catálogo web

Todos los cierres de pedidos son diariamente hasta antes de las 6pm y entregados después de 24 horas o según el origen del producto, pasado ese horario el usuario puede contactarnos por el chat de las redes sociales, donde se le explicará que su pedido pasará

a ser notificado como extraordinario asumiendo un costo adicional para la atención y con recargo al momento del registro dentro del menú de compras y pago.

7.9.4 Plan ante abastecimiento y desabastecimiento de proveedores

Cuando se identifique la falta de stock de algún producto determinado, el abastecimiento de estos productos al almacén estará a cargo del encargado de logística, y necesitará contar con la aprobación del área de compras. Cada producto deberá de contar con un stock de seguridad con la finalidad de asegurar un adecuado nivel de servicio para los clientes.

El abastecimiento de productos se realiza dos veces por semana, cada martes y jueves, y éstos se gestionarán por la totalidad del stock de seguridad definido para cada producto, logrando cubrir la volatilidad de la demanda y asegurando un nivel de servicio de calidad a los consumidores. La solicitud a los proveedores se realizaba mediante la aplicación WhatsApp o llamada telefónica. Posterior a esto, se procederá con el reabastecimiento periódico del inventario conforme se vayan ejecutando las ventas y el stock vaya disminuyendo. Por consenso se concretó con los proveedores que se realizaban los pagos los miércoles de cada semana conforme se iban recibiendo los productos del abastecimiento. Cada martes y jueves cada proveedor además de tomar los pedidos también compartirá las ofertas y campañas de todos sus productos, mecanismo que influenciará la cantidad a solicitar previa revisión de los porcentajes de descuento ofrecidos.

En el caso de proveedores con base fuera de Lima, los abastecimientos tendrán más tiempo de atención, estimándose un rango de 2 a 5 días, según la distancia.

La política inicial de pago es al contado, y esto debido a que los proveedores de los productos trabajan regularmente bajo este esquema. Posteriormente se analizará establecer líneas de crédito. Una vez realizada esta transacción se obtiene la factura y esta pasa a nuestro contador.

El encargado de Logística es la persona a cargo de recibir físicamente los productos almacenados bajo las condiciones de calidad e ingresarlos en el sistema de la tienda virtual, con esta actividad se realiza la actualización de stock virtual.

Por último, se debe evitar la dependencia de proveedores, para ello se buscará tener varios proveedores para un mismo producto con la finalidad limitar los riesgos en el proceso de reabastecimiento.

7.9.5 Política de Inventarios

Estableceremos las siguientes políticas para manejar nuestros inventarios

- a. Mantener cuatro días de inventario para productos de primera necesidad, debido a que se hacen dos pedidos a la semana con 24 horas de despacho. Para el caso de productos orgánicos deberemos manejar 2 semanas de inventarios, debido a que la mayoría de los proveedores de este giro despachan solo una vez a la semana.
- b. La Exactitud de Registro de Inventarios (ERI) deberá ser mayor o igual a 98%.
- c. Para lograr la meta de ERI del punto anterior, realizaremos Inventarios rotativos diarios, de tal manera que garanticemos una inspección de todo el inventario una vez a la semana.
- d. Los quiebres de inventario deberán ser menores a 2%.
- e. Trabajar el inventario con la metodología “primero que entra, primero que sale” (FIFO). Manejar correctamente las fechas de caducidad.
- f. Establecer ratios de demanda, que permitan manejar y ajustar los stocks mínimos de cada uno de los productos comercializados.
- g. Proponer al departamento Comercial el listado de aquellos productos con poca rotación, de tal manera que Comercial establezca promociones que fomenten su adquisición.

7.9.6 Cancelación de pedidos y/o devoluciones

Una vez que el cliente registra o notifica un reclamo el equipo de calidad y atención al cliente se activan y revisan cada caso categorizando según los motivos ya descritos, véase plantilla de motivos de reclamos, una vez analizado se encuentra la responsabilidad, causa raíz del problema y se otorga un plan de acción comunicando los días de solución y el área responsable de cerrar el reclamo.

Dependiendo del motivo del reclamo se realiza la acción de devolver el monto pagado o realizar una nota de crédito para un uso posterior para la adquisición de otro producto dentro de la tienda virtual.

La atención de reclamos, anulación de pedidos y/o devoluciones se deben sustentar en todas las políticas de ventas e informar a la gerencia general para el registro y mejora continua.

7.10 Indicadores de Gestión Operativa (KPIs)

7.10.1 *Fill Rate*

Este indicador permitirá medir la cantidad de pedidos que entregamos a los clientes con respecto a lo que solicitó.

Se calcula dividiendo los pedidos totalmente cumplidos por el número total de pedidos enviados. Fórmula:

$$\text{Fill Rate} = \frac{\# \text{ Pedidos Totales}}{\# \text{ Pedidos Enviados}}$$

7.10.2 *Productos sin stock*

Este indicador nos mostrará la cantidad de pedidos sin stock dentro de nuestro almacén y nos ayudará a mantener un stock de seguridad de algún producto determinado. Se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Producto Sin Stock} = (\text{Plazo Máximo} - \text{Plazo de Entrega}) \times \text{Demanda del Producto}$$

7.10.3 *Tiempos de atención*

Este indicador mide el tiempo que transcurre para atender un pedido, tiene variables según el tipo de producto.

Se mide considerando el total de todos los tiempos de respuesta del canal y se divide por el número de solicitudes de pedidos recibidas durante ese tiempo.

Se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tiempos} = \frac{\text{Tiempo de respuesta del canal}}{\# \text{ de Solicitudes de pedidos recibidas}}$$

7.10.4 *Productos más vendidos*

Este indicador permitirá mostrar el top five de productos más vendidos dentro de la aplicación y se medirá de manera diaria, semanal y semestral, para darnos un catálogo promocional para que estos productos ayuden al margen rentable de la compañía.

7.10.5 *Abandono de Carrito de compras*

Este indicador nos permite medir la cantidad de veces que los clientes abandonan una compra antes de finalizar.

Se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Abandono} = \frac{\text{Visitas que han añadido algún producto a carrito y no han comprado}}{\text{Total de visitas que han añadido algún producto a carrito}} \times 100$$

7.10.6 *Medición de Huella de Carbono*

Este indicador permitirá mostrar la cantidad de huella de carbono empleado en una atención para un cliente, desde el ingreso del tipo de vehículo empleado para el despacho por los kilómetros recorridos.

Se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Huella de carbono} = \text{Dato actividad} \times \text{factor emisión}$$

- Estimamos el consumo de gasolina por kilómetro viajado.
- Se calcula las emisiones de CO₂ generadas por el consumo de gasolina según los datos proporcionados por el US Environmental Protection Agency (8.89 kg de CO₂ producido por cada galón de gasolina quemada).

La huella de carbono de nuestros clientes se medirá en cada proceso de compra, a partir de los siguientes drivers:

- Medio de delivery elegido: express o planificado (cuanto más urgente o personalizado soliciten su pedido, mayor será su huella de carbono).
- Medio de transporte que realizará el despacho: desde bicicletas hasta camiones furgones. Dependerá del peso/volumen/distancia del lugar de entrega.

- Distancia de traslado: su impacto en la huella de carbono no se mostrará directamente al cliente para no desincentivar su compra, al reconocerse en un punto lejano a nuestro almacén.
- Medio de empaque elegido: bolsas plásticas, bolsas compostables, cajas de cartón, entrega sin empaques adicionales. Solo se calcula respecto a los empaques adicionales a los que originalmente son comercializados los productos.

Tendremos algoritmos con valores calculados para cada combinación, de tal manera que nuestros desarrollos web/app realicen cálculos rápidos y calculen el valor de la huella de carbono de la compra en particular y del historial acumulado.

Cuando mostramos a nuestros clientes su propia huella de carbono no buscamos que ellos acepten pagar un mayor precio por tener una menor huella. Nuestro objetivo al presentar la huella de carbono de cada cliente es:

- Concientizar a nuestros clientes sobre el impacto de sus decisiones en las emisiones de CO₂, decisiones que toma tanto por el tipo de medio de transporte que eligen para su delivery, como por el uso de empaques reutilizables (por ejemplo cajas), biodegradables (por ejemplo bolsas plásticas compostables) como dañinas para el medio ambiente (por ejemplo bolsas plásticas no reciclables o reutilizables).
- Concientizar sobre su huella de carbono hará a nuestra empresa el orientar los consumos de sus clientes hacia transportes planificados y optimizados, así como al no uso de empaques no reutilizables, lo cual impactará en nuestra reducción de costos, optimizando nuestro proceso de delivery, principalmente.
- Mostrarnos como un emprendimiento que profesa y comparte valores de responsabilidad medioambiental impactará positivamente en la reputación e imagen de nuestro emprendimiento, lo cual también potenciará nuestra recordación y fidelización de nuestros clientes.

7.11 Alcance y limitaciones del diseño de operaciones

En adelante detallaremos alcances y limitaciones de este plan de negocio:

7.11.1 Alcance

Este plan de negocio está fundamentado en la estrategia de entregas en el óptimo tiempo, además de la captación y fidelización de los clientes según los pedidos registrados, mientras más competitividad tenga nuestro proveedor mayor alcance de ventas tendremos en la tienda virtual.

Adicionalmente se cumple con mostrar al cliente información sobre el impacto en su propia huella de carbono.

7.11.2 Limitaciones

Las principales limitaciones de este plan de negocio son:

- Abarcar solo 5 distritos de Lima metropolitana.
- Selección de proveedores adecuados y con un alto grado de confianza.
- Buscar el precio óptimo para la entrega de los productos.

7.12 Costo del Plan de Operaciones

Tenemos:

Costos de mantenimiento de la tienda digital

- Costos del diseñador web y del servidor.
- Costos de *community manager*.
- Costos a la tecnología: Dominio y Hosting

Costos de los equipos de trabajo

- Costos fijos del equipo de calidad.
- Costos fijos del transporte delivery.
- Costos fijos del equipo comercial.

7.13 Procedimientos

7.13.1 Procedimiento de Búsqueda de Proveedores

La administración de proveedores tiene como objetivo encontrar proveedores calificados para ser presentados en la tienda digital; para ello se debe realizar un sondeo de mercado, publicitando en la misma tienda virtual a través de banner o contratar otro medio de contacto con tal de que se facilite de búsqueda y el proceso de captación sea rápido.

El proveedor elegido debe ser un socio estratégico el cual empuje las ventas y coberturas a fin de lograr crecimiento y expansión de mercado.

Una vez encontrado el proveedor se realiza una cita presencial o a través de medios electrónicos para realizar la explicación del modelo de negocio a fin de que pueda ser parte de la tienda virtual y ofrezca sus productos.

7.13.2 Procedimiento de Control de Calidad

7.13.2.1 Procedimiento de atención a reclamos por mala calidad de producto

Las quejas por mala calidad de los productos, ya sean por vencimiento, envase roto, producto dañado o en mal estado serán canalizados por el canal del servicio al cliente, tal como es la aplicación web, en un apartado se encontrará el formulario para ingresar detalladamente el suceso en reclamo, primero se escoge la categoría luego se describe el problema, al finalizar se pulsa el botón enviar y para ello el usuario debe estar logueado para que la respuesta y detalle de solución del problema le llegue al correo electrónico del registro del cliente.

Según la categoría del reclamo se obtienen las horas para la solución y atención al reclamo registrado.

7.13.3 Procedimiento información sobre huella de carbono

Cuando el cliente realiza un pedido menor a S/100.00 nuevos soles se activa la opción de reparto en bicicleta la cual ayuda a mantener una adecuada huella de carbono.

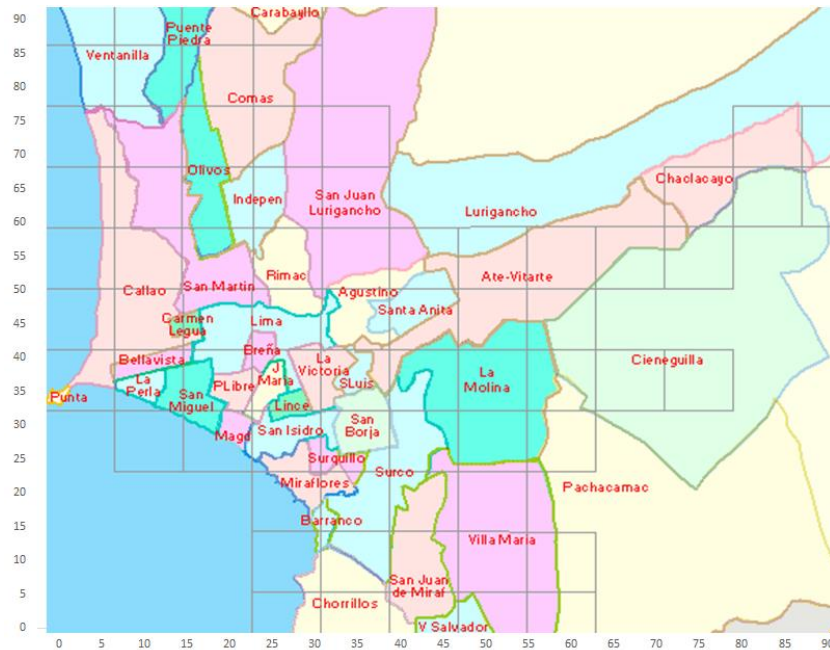
Mientras que en los otros tipos de despacho al cliente le llegará un correo con la cantidad de huella de carbono empleado en su atención.

Esta cantidad se calcula con la fórmula indicada en el punto Medición de Huella de Carbono del Plan de Operaciones.

7.14 Ubicación de Centro de Distribución

Realizaremos cálculos para determinar geográficamente dónde deberíamos implementar el Centro de Distribución de QUQ y analizar su conveniencia económica.

Figura 7.9. Cuadrantes de Lima Metropolitana



Fuente: Guía de Calles Lima y Perú 2018 <https://www.guiacalles.com/calles/>

Tabla 7.1. Tabulación de Resultados de Encuesta

Distrito	Encuestados	Cant. Favorable	% Favorable
Miraflores	43	40	93%
San Isidro	24	22	92%
Surquillo	33	30	91%
Barranco	13	12	92%
Surco	115	100	87%
San Borja	40	38	95%
Total general	268		

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.2. Determinación de Centro de Gravedad

Distrito	X	Y	# Total Hogares 2019	% Favorable	Hogares Meta
Miraflores	29.00	22.00	38,400	93%	35,721
San Isidro	27.00	29.00	21,400	92%	19,617
Surquillo	33.00	25.00	30,100	91%	27,364
Barranco	31.00	16.00	11,800	92%	10,892
Surco	39.00	23.00	103,500	87%	90,000
San Borja	36.00	31.00	35,700	95%	33,915
					217,509

$$C_x = \frac{7,537,159}{217,509} = 34.7$$

$$C_y = \frac{5,334,477}{217,509} = 24.5$$

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.10. Centro de Gravedad de Centro de Distribución QUQ



Fuente: Guía de Calles Lima y Perú 2018 <https://www.guiacalles.com/calles/>

El centro de gravedad óptimo resultante se ubica en el distrito de Surquillo.

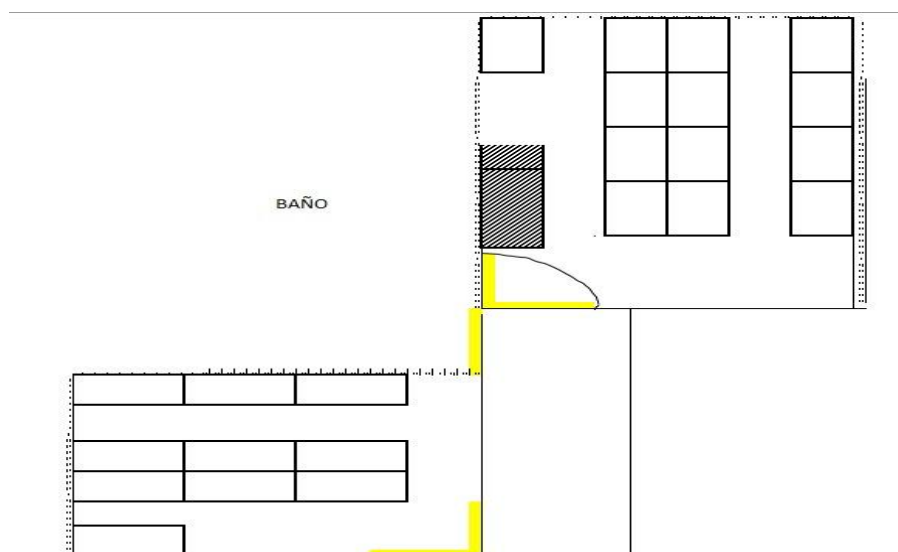
Se ha estimado que el proyecto QUQ requerirá en su etapa inicial de un local de al menos 70 m² para poder consolidar todos los pedidos de abarrotes y productos orgánicos que comercialice, siendo este espacio para atender hasta 200 pedidos/día (en el 3er año se estima atender 185 pedidos/día).

En el distrito de Surquillo el costo de arrendamiento de un local comercial de esas características es de hasta S/ 6,000 por mes. Sin embargo, el proyecto QUQ finalmente optará por instalarse en un local de 70 m² ubicado en el distrito de La Victoria que será entregado sin costo por uno de los socios del negocio. Este espacio no tiene posibilidades de expansión en el mismo punto en La Victoria, por lo que de necesitar más espacios para estas operaciones se tomará la decisión de arrendar un local comercial en Surquillo, siempre y cuando los distritos de atención y los porcentajes de hogares-meta se mantengan; caso contrario deberá realizarse un nuevo estudio de ubicación.

7.14.1 Diseño del Centro de Distribución o almacén

El área construida del local es de 70 m² distribuida en 01 nivel, con cochera techada para parqueo de un camión furgón. Desde el primer nivel, ingresando desde el exterior ubicamos los siguientes ambientes: 02 depósitos, 01 servicio higiénico. La distribución se puede visualizar en la figura 7.12.

Figura 7.11. Plano de distribución del almacén



Elaboración: Autores de esta tesis

En el primer nivel se tiene el estacionamiento de los vehículos delivery que llevarán los pedidos al cliente, cercano a ellos está la zona de entrega de productos (abastecimiento) y zona de entrega de pedidos (a delivery). Zona de lavado (desinfección de productos, limpieza de manos). En este mismo piso se encuentran los productos de mayor peso y la zona de congelados. Segundo nivel se encuentra zona de abarrotes de primera necesitas, otra zona de productos orgánicos y otra zona de limpieza

Asimismo, en el frontis del almacén o retiro de nuestra fachada, en plena calle, contamos con un estacionamiento de 15 m² con espacio suficiente para el parqueo de un auto y 2 motocicletas. Nuestro personal de vigilancia evitará que alguien se estacione en esa ubicación, bloqueando el flujo de unidades.

En la figura 7.13 se muestran imágenes del local elegido para implementar el almacén:

Figura 7.12. Vistas interiores del almacén



Elaboración: Autores de esta tesis

7.14.2 Equipamiento requerido

Mostramos el equipamiento requerido para el almacén de la tienda virtual. (Ver Tablas 7.3, 7.4, 7.5, 7.6)

Tabla 7.3. Equipamiento para administración

	Equipamiento	Cantidad
Administracion	Escritorios	2
	Sillas Ergonomicas	2
	Lockers	1
	Impresoras	1
	Modem Internet	1
	Laptop Dell	1

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.4. Equipamiento para el almacén

	Equipamiento	Cantidad
Almacenes	Anaqueles tipos Rack	6
	Mesas para empaques	1
	Carritos de almacen	1
	Ventiladores	1
	Articulos de Limpieza	1
	Tachos de residuos	4

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.5. Equipamiento de seguridad

	Equipamiento	Cantidad
Seguridad	Extintor portatil	2
	Botiquin	1
	Luces de emergencia	2
	Guantes de Seguridad	1
	Letreros de Seguridad	1

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.6. Equipamiento para Reparto de Productos

	Equipamiento	Cantidad
Distribucion	Moto	1
	Bicicleta	1
	Caja de Reparto	2

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.7. Materiales requeridos anualmente para el proceso de empaque de Productos

	Equipamiento	Cantidad Mes	Unidad
Empaque	Caja de Carton	4	Millares
	Bolsa de Carton	1	Millares
	Cinta Adhesiva	2	rollos

Elaboración: Autores de esta tesis

Presupuesto de Operaciones

Tabla 7.8. Presupuesto de Operaciones

GASTOS OPERACIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Almacen				
Articulos de Limpieza	250	3,000	3,000	3,000
04 Tachos Residuos	96		96	
Seguridad				
Extintor portatil	300	300	300	300
Botiquin	200	200	200	
Luces de emergencia	104	104	104	0
Guantes de Seguridad	0	200	2,000	2,000
Letreros de Seguridad	100	0	0	0
Pasarela de Pagos Online (Culqui)				
Cargos fijos (\$0.3 por operación)	0	30,288	52,974	88,747
Cargos variables (4.2% de ticket)	0	220,393	367,330	587,728
Costos de Distribución				
Aquiler todo costo Camión 4 Ton	0	66,000	66,000	66,000
Mantenimiento Bicicleta	0	500	500	500
Embalaje				
Cajas de Carton	4,800	57,600	57,600	57,600
Bolsas de Papel	250	4,000	4,000	4,000
Cinta Adhesiva	100	500	500	0
Presupuesto Anual OPERACIONES (S/)	6,200	383,084	554,604	809,875

Elaboración: Autores de esta tesis

7.15 Conclusiones

- La estrategia para la gestión de operaciones en la tienda digital se orienta principalmente en maximizar la calidad en la entrega de los productos enfocados en la rapidez y seguridad.
- Incentivar uso de aplicaciones Yape y Plin, de tal manera de ahorrar la comisión de casi 5% que cobra la plataforma de cobranza.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se describe la planificación estratégica que se aplicará para cumplir 3 perspectivas: Cliente, Proceso Internos - Operacionales y Crecimiento. Además, se describe la estructura organizacional, organigrama, perfiles, funciones y cultura organizacional que adoptaremos durante nuestras actividades.

8.1 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Es indispensable que se encuentre alineada la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa de modo de contribuir a la misma generando valor y lograr los objetivos organizacionales pero además se debe tener en cuenta que es una tienda que recién está iniciando operaciones por lo cual se trabajara con un equipo de colaboradores necesarios a los cuales se le asignará varios labores considerando que la inversión de recursos humanos estará alineada a los medios financieros de la Tienda.

Se adoptarán las siguientes estrategias:

- Alinear los planes de gestión de recursos humanos con los planes operacionales, para lograr cubrir todas las necesidades de los equipos de trabajo, esto significa ampliar las competencias para que se pueda ejecutar exitosamente y nos acompañe en el crecimiento.
- Manejar con eficiencia un sistema de sugerencias y de reconocimiento que motive a los empleados a tener participación.
- Darle autoridad a cada trabajador para tomar decisiones ajustadas a su nivel de puesto y responsabilidad.
- Sostener un ambiente de trabajo que genere comodidad, bienestar y apertura a la creatividad e innovación.

8.2 Estructura Organizacional

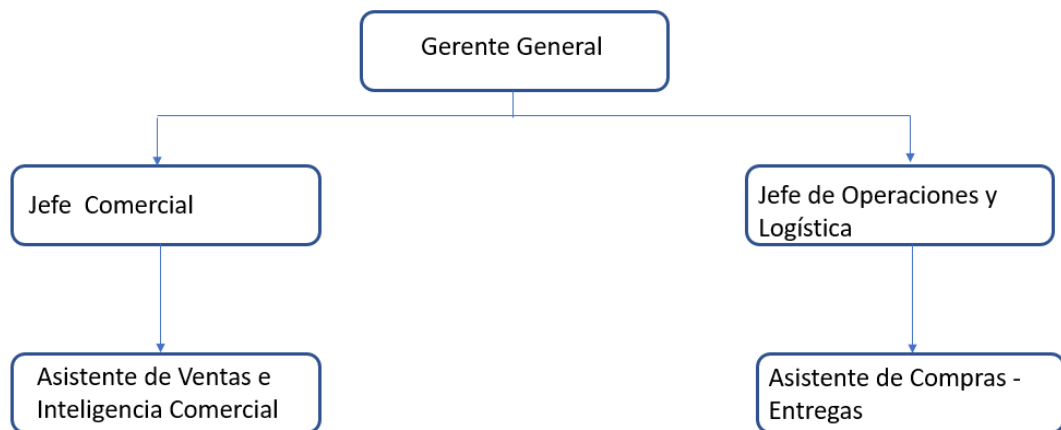
Según Gilli (2017), la estructura organizacional de una empresa es la forma en que se ve a sí misma y la que le permite planificar actividades y repartir responsabilidades. En la estructura que presentamos se va a definir los perfiles y funciones de cada uno de los colaboradores, los cuales están alineados con las estrategias y objetivos de la empresa.

8.3 Organigrama

Según Enrique B. Franklin (2014), el organigrama es justamente la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o de alguna de las áreas que la componen.

Se detalla el organigrama inicial de QUQ:

Figura 8.1. Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis

8.4 Perfiles y Funciones

8.4.1 Gerente General

Perfil: Titulado en administración y/o Ingeniería Industrial, de preferencia con MBA, que experiencia comprobada de 5 años en el mismo puesto o como Gerente de Finanzas en empresas del mismo rubro.

Competencias y Habilidades: Alto grado de compromiso, liderazgo ejecutivo, negociación estratégica, inteligencia emocional, comunicativo, proactivo y trabajo en equipo.

Funciones:

- Establecer y ejecutar las estrategias de crecimiento de la Empresa
- Liderar y verificar el cumplimiento de las políticas financieras y la gestión contable de la compañía.
- Planificar y Ejecutar metas a corto, mediano y largo plazo.

- Controlar y Dirigir la gestión de las áreas de finanzas, contabilidad, legal y recursos humanos
- Liderar y Direccionar a todo el equipo de personas de la empresa
- Implementar y liderar las políticas y procedimientos administrativos de la empresa

8.4.2 Jefe de Operaciones y Logística

Perfil: Titulado en Ingeniero Industrial y/o administración de empresas con experiencia mínima de 5 años dirigiendo procesos de logística y cadena de suministros, deseable con maestría o especialización en Supply Chain.

Competencias y Habilidades: Alto grado de compromiso, mentalidad estratégica, resolutiva y flexible, habilidades de comunicación y trabajo en equipo, capacidad para realizar múltiples tareas y pasión por la tecnología aplicada a lograr una cadena de suministros colaborativa.

Funciones:

- Establecer y Ejecutar las estrategias logísticas y la implementación de planes, programas y políticas de abastecimiento.
- Planificar, liderar y administrar los procesos de almacenar y distribuir así como a proveedores a fin de asegurar el cumplimiento de planes y el abastecimiento eficiente de los productos.
- Administrar el presupuesto de compras según la planificación de la empresa.
- Supervisar la gestión integral del proceso de compras, almacenamiento y distribución.
- Planificar el mantenimiento de los niveles de los inventarios requerido y analizar procesos de mejora continua para la optimización de los recursos.
- Responsable de los resultados de los indicadores del área.

8.4.3 Jefe Comercial

Perfil: Profesional en las carreras de Marketing, Ingeniero Industrial, Administración de Empresas deseable con maestría o especializaciones en marketing, con amplio conocimiento de las tecnologías y tácticas de comercio electrónico además con experiencia liderando estrategias de marketing digital.

Competencias y Habilidades: Alto grado de compromiso; liderazgo de equipos, habilidades de comunicación, inteligencia comercial y orientación al cliente

Funciones:

- Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas, control de gastos y utilidad de la tienda minorista virtual.
- Gestionar con el área de compras las estrategias promocionales
- Coordinar y dar seguimiento a la monetización de la página web
- Supervisar los indicadores de NPS y cumplimiento de los estándares de servicio al cliente para brindar un servicio excepcional.
- Velar el cumplimiento de la actualización del catálogo de online, nuevos productos, fotos, precios, promociones.
- Gestionar las redes sociales del portal
- Supervisar al equipo de operaciones en el cumplimiento de las entregas a tiempo y los ajustes para garantizar la mejor experiencia de compra.
- Supervisar el adecuado manejo de cambios y devoluciones, reclamos de clientes y los indicadores de gestión relacionados con la resolución de casos.

8.4.4 Asistente de Ventas e Inteligencia Comercial

Perfil: Bachiller en las carreras de Ingeniería Industrial y/o Administración de Empresas deseable con especialización en marketing digital

Competencias y Habilidades: Relaciones interpersonales, personalidad extrovertida, pensamiento analítico, habilidades de comunicación, creatividad e innovación.

Funciones:

- Atención al cliente tanto de forma online como vía telefónica
- Dar seguimiento a los análisis de los clientes, identificando oportunidades de crecimiento en ventas y fidelización
- Analizar la data generada en la plataforma digital para la búsqueda de nuevos productos que los clientes están solicitando.
- Coordinar las acciones necesarias para promover el tráfico de la página, el número de usuarios.

- Supervisar y Controlar las ventas, así como el seguimiento de ésta hasta la satisfacción del cliente.

8.4.5 Asistente de Operaciones y Logística

Perfil: Egresado o Bachiller en Ingeniería Industrial, Administración o afines con experiencia mínima de un año realizando gestión de logística de salida.

Competencias y Habilidades: Personalidad extrovertida con gran capacidad en relaciones interpersonales, habilidad comunicativa y con alta capacidad de negociación.

Funciones:

- Coordinar operaciones de logística de entrada y salida a fin de garantizar el abastecimiento oportuno a la tienda así como las entregas oportunas a nuestros clientes
- Gestión de proveedores y control de evaluación de proveedores y gestión de calidad de estos
- Realizar y analizar reportes de gastos y ahorros a fin de identificar oportunidades de mejoras en la rentabilidad de la empresa.

8.5 Políticas

Según Idalberto Chiavenato (2005), la complejidad de toda empresa hace necesario determinar normas claras, las cuales promuevan la eficacia y la eficiencia de las actividades de los colaboradores. Para nuestro caso se plantea las siguientes políticas:

- Relaciones Humanas: Es importante resaltar el respeto, empatía y confianza como parte fundamental que describe nuestro modo de dirección y cultura organizacional de la empresa
- Responsabilidad Compartida: Cada trabajador tiene una responsabilidad personal en la manera en cómo se comunica y coopera con los demás a fin de poder lograr los objetivos del grupo de trabajo.
- Desacuerdos: En caso se presentará un desacuerdo entre los trabajadores (colegas y/o con superiores), se velará por que éste sea evaluado con imparcialidad y que se pueda expresar con respeto su punto de vista, cualquier sea el nivel jerárquico.

- Remuneración: Cada trabajador percibirá una remuneración de acuerdo con el cargo que desempeña y el cual se irá ajustando en base a la evaluación de desempeño.

8.6 Esquema de Remuneraciones

El esquema de remuneración se ha trabajado en base a decreto Ley 1086 donde establece que los trabajadores que trabajan en la micro y pequeña empresa gozan de los siguientes beneficios:

- Recibir 2 gratificaciones anuales y recibir CTS.
- Recibir beneficios de salud.
- Para efectos del presupuesto de personal, se considera un incremento anual de 5% en los salarios de todo el personal.
- Todas las posiciones de trabajo consideran solo un empleado por año, a excepción de las posiciones de Asistente de Operaciones y Logística, el cual se espera que sean dos personas el primer año, tres personas durante el segundo año y cuatro personas durante el tercer año.

Tabla 8.1. Headcount anualizado

RECURSOS HUMANOS (Cantidades)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	0	1	1	1
Jefe Comercial	0	1	1	1
Asistente de Ventas y Comercial	0	1	1	1
Jefe de Operaciones y Logística	0	1	1	1
Asistente de Operaciones y Logística	0	2	3	5
Personal Delivery	0	2	3	4
Total Personal	0	8	10	13

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.2. Presupuesto Anual de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	0.00	112,500.00	118,125.00	124,031.25
Jefe Comercial	0.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00
Asistente de Ventas y Comercial	0.00	18,000.00	18,900.00	19,845.00
Jefe de Operaciones y Logística	0.00	60,000.00	63,000.00	66,150.00
Asistente de Operaciones y Logística	0.00	30,000.00	47,250.00	82,687.50
Personal Delivery	0.00	30,000.00	47,250.00	66,150.00
Presupuesto Anual RECURSOS HUMANOS	0.00	310,500.00	357,525.00	425,013.75

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.3. Presupuesto Anual de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler de local	0	0	0	0
Arbitrios Municipales	0	2,400	2,400	2,400
Energía eléctrica	0	4,800	4,800	4,800
Internet	0	2,400	2,400	2,400
Agua	0	2,400	2,400	2,400
Vigilancia / Custodia	0	96,000	96,000	96,000
Presupuesto Anual GASTOS ADMINISTRATIVOS (S)	0	108,000	108,000	108,000

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IX: PLAN DE GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

9.1 Objetivos del Plan de Gestión de la Tecnología de Información

El plan de negocio de QUQ Proveedores, al ser una tienda virtual, es necesario incorporar diversas tecnologías de información, desde la página web la misma que para trabajar de manera óptima se necesita unir con otros sistemas de datos ocultos desde afuera, todo esto con el fin de dar soporte al área de marketing quienes crearán contenidos, historias, redes sociales entre otros para lograr el incremento de ventas y el correcto uso de la web y la comercialización de productos además de poder brindar la seguridad para que los clientes puedan realizar sus transacciones con tranquilidad.

Los objetivos para este plan de gestión de la tecnología de información:

- Desarrollar una plataforma web amigable y clara para la comercialización de productos, asimismo crear contenidos que aporten valor a la marca.
- Generar un tráfico de usuarios de un 10% hacia la tienda online con conversiones aplicando un ecosistema digital.
- Tener flexibilidad de uso para los pedidos de QUQ Proveedores, desde una plataforma web hasta una aplicación, para ser usado en diversos dispositivos.
- Obtener una base de datos de clientes, logrando obtener estrategias de venta de acuerdo con el comportamiento presentado de la demanda.

9.2 Beneficios de Plan de Gestión de Tecnología de Información

- Tener visualización dentro de la búsqueda de páginas web referente a la comercialización de productos de primera necesidad y productos orgánicos.
- Lograr estadísticas de visualización del comercio, lo cual se puede tomar decisiones para direccionar el comportamiento del negocio.
- Tener accesibilidad 24 horas los 365 días del año.
- Conocer al cliente y poder acompañarlo en las soluciones de compras.
- Aumentar la demanda de ciertos productos al hacer descuentos o promociones.

9.3 Elementos para el Desarrollo de del Sitio Web

9.3.1 *Plataforma de E-Commerce: (por complementar)*

La plataforma web es un sitio virtual donde almacena la información que vamos a mostrar a los clientes, donde se rige por el diseño y versatilidad de las bondades que hoy nos da las herramientas web. Existen elementos centrales que hacen posible esto y son el *front end* y *back end*.

- **Front End:** Esta herramienta permite a los usuarios o clientes navegar y ver los productos, registrarse, realizar las compras, es decir, básicamente es la web.
- **Back End:** Administra la web y se encarga de la gestión del catálogo, gestión de ofertas, gestión de *pricing*, gestión de espacios comerciales y contenidos, gestión de clientes, etc.; esta herramienta no se visualiza externamente.

9.3.2 *E-commerce responsive*

Considerando el factor social y tecnológico, los celulares se han convertido en gran utilización por las personas, por lo que es importante contar con una web *responsive* que permite que la web se pueda adaptar para el acceso de dispositivos móviles, así los clientes podrán acceder por medio de las *tablets* o *smartphone* con gran usabilidad y accesibilidad, y nuestros contenidos se podrán observar con la mayor calidad posible y la dimensión e interfaces convenientes.

9.3.3 *Hosting*

El *Hosting* es un servicio donde el objetivo principal es permitir publicar, mostrar en una página web, es necesario realizar el alquiler de un espacio para almacenar los datos necesario para el buen funcionamiento de la página web.

Para las actividades de la tienda online se ha considerado un *hosting* empresarial por un año con 10 GB de espacio.

9.3.4 *Dominio*

El dominio que se utilizará para la tienda online es www.quqproveedores.com

9.3.5 *Creación e-commerce*

Se ha considerado los siguientes puntos:

- Un certificado de seguridad (SSL).

- Correos corporativos ilimitados.
- Slider de Imágenes en transición de la portada.
- Galería de Fotos.
- Formulario para Clientes chat WhatsApp.
- Integración con redes sociales.
- Un Fan Page en Facebook.
- Mapa de Geolocalización de la Tienda Online.
- Diseño de Tarjeta de Presentación.
- Creación de Logotipo.
- Diseño de Brochure.
- Diseño de Membrete.
- Instalación de código Google Analytics.
- Soporte técnico 24/7.

9.3.6 Instalación y Soporte SEO

El objetivo es optimizar el posicionamiento de la página web, de tal manera que tenga más posibilidades de aparecer en los motores de búsqueda para lo cual consideramos:

- SEO On Page
- Marketing de contenidos SEO
- Mantenimiento en SEO
- Informe

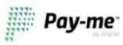



9.3.7 Pasarela de Pago





El plan de negocio de la tienda virtual de QUQ Proveedores busca proporcionar a los clientes el uso de una pasarela de pago de manera segura y satisfactoria.

Se evaluaron diversas pasarelas de pago, enfocados en que la plataforma ofrezca una gran variedad de tarjetas de crédito o débito como son Visa, MasterCard, Diners, American Express, entre otras. Finalmente decidimos optar por la plataforma Culqui, debido a que ésta brinda acceso en su plataforma a todas las diversas marcas de tarjetas en el mercado (Visa, Mastercard, Diners, American Express, otras). Asimismo, es la plataforma que, de acuerdo con nuestro análisis, ofrece el menor tiempo de desembolso

de dinero, la que nos brinda menor costo en comisiones, y además de la que recibimos de otros emprendedores el feedback más positivo relativo a su usabilidad, gestión y seriedad de la plataforma.

Figura 9.1. Pasarelas de Pago

				
País de origen	Perú	Perú	Colombia	Argentina
Tarjetas aceptadas	Todas	Todas	Todas	Todas
Acepta Efectivo		Con PagoEfectivo Comision:3.99%. Por montos menores a S/. 113 la comision es S/.4.5 o \$1.4	Con PagoEfectivo	
Moneda	Soles	Soles o Dolares	Soles o Dolares	Soles
Comision	4.15%+ S/.1.00+ IGV	4.20%+ \$0.30+ IGV	4.59%+ S/.1.50 +IGV	Desde 3.99% +S/.1.00 + IGV
Comisión Mínima			S/. 4.50+IGV	
Te depositan	Cada 4 días	Cada 4 días	1 vez por semana	En 2 o 14 días
Donde depositan	Todos los bancos	Todos los bancos	Todos los bancos	Todos los bancos
Cobro por retiro				

				
País de origen	Perú	EEUU	EEUU	Ecuador
Tarjetas aceptadas	Todas	Todas	Todas	Todas
Acepta Efectivo	Si, mediante pagos en ventanilla y banca por internet. Mas de 40 mil puntos de pago			Con SafetyPay
Moneda	Soles	Dólares	Soles o Dólares	Soles o Dólares
Comision	5.00%+IGV	5.40%+US\$ 0.30	3.9%+ US\$ 0.45	3.99%+ US\$ 0.30+IGV
Comisión Mínima			S/.4.00+IGV	
Te depositan	1 vez por semana	A solicitud	Transferencia internacional a sol	1 vez por semana
Donde depositan	Todos los bancos	Solo Interbnk	Puedes retirar de cualquier cajero	Todos los bancos
Cobro por retiro		1.5% (minimo US\$ 17.00)	Aplican Comisiones	

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.8 Email Marketing

La utilización de este software nos va a permitir

- Crear campañas de correo electrónico.
- Anuncios de remarketing en Google.
- Optimización de segmentación y etiquetado.
- Base de datos para mejor comprensión de campañas.
- Base de datos de los clientes.
- Entrega de boletines dos veces por mes.

9.4 Indicadores (KPIs) - Posicionamiento Orgánico

Se detalla las métricas que vamos a medir para el posicionamiento orgánico de nuestra página web:

Tabla 9.1. KPIS

KPIs SEO	KPIs Redes Sociales	KPIs Email marketing
Numero de palabras claves por la que nos ubican los usuarios o clientes potenciales	Me gusta promedio por publicación= número de me gusta los últimos 28 días/ Total publicaciones de ese periodo	Tasa de crecimiento de la lista email= ((Número de nuevos suscriptores- Número de suscriptores que cancelan la suscripción de correo electrónico)/ Número total de direcciones de correo electrónicos)*100
Posicionamiento en el SERP	Comentarios promedio por publicación= número de comentarios los últimos 28 días/ Total publicaciones de ese periodo	Tasa de Clicks= (Total de clicks /Número de correo electrónicos enviados)*100
Incremento del número de páginas indexadas	Compartido promedio por publicación= número de compartidos los últimos 28 días/ Total publicaciones de ese periodo	Tasa de Conversión= (Número de personas que completaron la acción deseada/ Número de correos totales entregados)*100

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.2. Presupuesto Plan Tecnológico

GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Aplicaciones informáticas: base de datos	0.00	700.00	700.00	700.00
Comunicaciones: cargos de red, cableado, telecomunicaciones	0.00	600.00	600.00	600.00
Soporte técnico	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
ERP	0.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Total Anual de Presupuesto TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (\$/)	0.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO X: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

10.1 Objetivos del Plan de Gestión de Riesgos

Se busca analizar, evadir, eliminar, mitigar o asumir las posibles problemáticas o problemáticas que ya existen del Plan de Negocio del Proyecto QUQ Proveedores, por ende es necesario monitorear los hitos de cada plan presentado, evaluar exhaustivamente los escenarios para tener los riesgos identificados, planes de contingencia y un plan de implementación.

10.2 Alcance del Plan de Gestión de Riesgo

El plan de gestión de riesgo es aplicable a lo largo del proyecto, sea en etapa de planificación como es el plan de negocio y también puede ser en la etapa de ejecución cuando se concrete la ejecución.

10.3 Definiciones del Plan de Gestión de Riesgo

- Impacto: Valor asignado por nosotros a la intensidad que afectará el riesgo al proyecto.
- Objetivo: Objetivo afectado por el riesgo.
- Planes: Documento o programa que especifica y detalla cada proceso, procedimiento que debe aplicarse a un proceso / producto.
- Probabilidad de Ocurrencia: Es la expectativa de que el riesgo se materialice.
- Problemática: evento que ocasiona el riesgo negativo en el proyecto.

10.4 Responsabilidades

En este caso, para el plan de negocio, nosotros seremos los responsables de definir los posibles riesgos y la estrategia que se usará para mitigar los riesgos.

10.5 Desarrollo del Plan de Riesgo

- a. Identificación de Riesgo y Evaluación del Impacto.

Tabla 10.1. Tabla de Riesgos

ID	Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia (P)	Impacto (I)	Rango de Exposición
R01	Proveedores no cumplan con los pedidos	0.2	0.6	0.12
R02	Aumento de Precios	0.4	0.8	0.32
R03	Inflación	0.4	0.8	0.32
R04	Aumento en el costo del delivery (tercerizado)	0.4	0.8	0.32
R05	Inestabilidad Política	0.7	0.7	0.49
R06	Personal no calificado o con poca experiencia	0.4	0.7	0.28
R07	Personal contagiado con Covid19	0.3	0.7	0.21
R08	Robos	0.2	0.8	0.16
R09	Escasez de productos, quiebra de stock	0.4	0.8	0.32
R10	Cambio de hábitos de compradores	0.4	0.8	0.32
R11	Falla de Internet	0.3	0.7	0.21
R12	Problemas en la página web, error en los productos que se comercializan por internet (falta de precio o no poder ingresarlo al carrito de compras)	0.3	0.7	0.21
R13	Desaprobación en Encuestas para crear la tienda virtual	0.2	0.2	0.04
R14	Mala comunicación con las directrices a los empleados	0.2	0.2	0.04
R15	Desaprobación en la Licencia de Funcionamiento	0.2	0.4	0.08
R16	Queja de Vecinos por nueva tienda, ingreso de proveedores	0.3	0.4	0.12
R17	Productos Vencidos por sobre stock	0.3	0.4	0.12

Elaboración: Autores de esta tesis

b. Plan de Respuesta a Riesgos

Se categorizan los riesgos como se muestra en la siguiente matriz donde se identifican los niveles de riesgos a lo que estamos expuestos

Tabla 10.2. Matriz de Nivel de Riesgo

Probabilidad (P)			ALTO	
0.7			R05	
0.4	BAJO	MEDIO	R06	R02,R03. R04,R09,R10
0.3	R16, R17		R07,R11,R12	
0.2	R13, R14, R15	R1		R08
	0.2 Y 0.4	0.6	0.7	0.8
	IMPACTO (I)			

Elaboración: Autores de esta tesis

c. Supervisión y Control de Riesgo

Para realizar el control de riesgo es recomendable realizarlo cada 15 días durante los seis primeros meses de implementación.

Tabla 10.3. Tabla de Supervisión y Control de Riesgos

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	RANGO	ACCIONES ACEPTAR/ MITIGAR / EVITAR	CONDICIONES	ACCIONES
Aumento de Precios	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Aumento de Precio en Productos	Revisar los precios de los supermercados y distribuidores y evaluar las compras de productos. Trasladar los aumentos de precios a los clientes. Negociar con los proveedores los productos que tengan en oferta o precios con mayor descuento por cantidad de producto.
Inflación	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Aumento de Precio en Productos	Trasladar los aumentos de costos a los productos (aumento de precio en combustible que afecta delivery, aumento de precio en productos, etc) Re-evaluar estrategia de ventas de acuerdo al mercado Evaluación de continuidad de crecimiento de la empresa
Aumento en el costo del delivery (tercerizado)	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Aumento de tarifa	Tener diversos proveedores de delivery Ver la posibilidad de tener flota propia de acuerdo al crecimiento Tarifa por pedido
Inestabilidad Política	0.7	0.7	0.49	Mitigar	Desaceleración económica, menos compras	Hacer plan de marketing, ofertas, precios especiales Aumento de precios en Productos Re-evaluar la estrategia de ventas de acuerdo a como se mueve el mercado Evaluar la continuidad de la empresa
Personal no calificado o con poca experiencia	0.4	0.7	0.28	Mitigar	Perdida de ventas, mercadería, artículos mal almacenados	Concientizar al trabajador en lo importante que es su trabajo Dar funciones específicas que debe realizar el trabajador Comunicación directa y diaria. Monitoreando las actividades Revisar rotación de personal. Atención a las faltas, tardanzas del personal Evaluación del personal, de acuerdo a las entregas, reclamaciones, atención al cliente
Personal contagiado con Covid19	0.3	0.7	0.21	Mitigar	Problemas para atención al cliente	Personal Vacunado Personal con implementos de bioseguridad (mascarillas, caretas, alcohol, jabon) Concientizar al personal de cuidarse y seguir las normas de seguridad Personal con síntomas tendrá descanso médico hasta presentar evaluación de prueba antígeno
Robos	0.2	0.8	0.16	Evitar	Perdida de Mercadería	Revisión de cerraduras, colocar candados/cantol/riel en las puertas para contrarrestar el ingreso no autorizado. Tener cámaras de seguridad Contratar alarmas de service interconectados (ejemplo prosegur/verisure) Revisar stocks, para que coincida las salidas y no tener robo por parte de personal
Escasez de productos, quiebra de stock	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Falta de Comunicación con proveedores.	Establecer stocks mínimos Comunicación continua con proveedores por quiebres de stock Compra de artículos en tiendas cercanas o supermercados
Cambio de hábitos de compradores	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Usuario va a tienda física	Hacer publicidad, ofertas, artículos de promoción Plan de Marketing agresiva
Falta de Internet	0.3	0.7	0.21	Evitar	Página web lenta	Establecer políticas de cookies Tener un buen ancho de banda para la web.
Problemas en la página web, error en los productos que se comercializan por internet (falta de precio o no poder ingresarlo al carrito de compras)	0.3	0.7	0.21	Mitigar	Página web con precio erróneo	Hacer revisiones con la parte técnica que administra la web Hacer revisiones diarias en plataforma usuaria, al subir nuevos productos o nuevos precios, durante 3 días

Elaboración: Autores de esta tesis

Los usuarios no van a poder tocar los productos, por ello los productos deben de estar bien descritos en la web. Posibilidad de problemas en la visualización de las fotos en alta resolución o a detalle de los mismos productos.

Tabla 10.4. Presupuesto de Plan de Gestión de Riesgos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Aumento de Precio / Inestabilidad Política	Adicionar 2% a Plan de Marketing	Adicionar 2% a Plan de Marketing	Adicionar 2% a Plan de Marketing
Aumento de Costo Delivery	Aumento de Precio en mismo %	Aumento de Precio en mismo %	Aumento de Precio en mismo %
Personal No calificado	Adicionar 2% a Plan de Marketing	Adicionar 2% a Plan de Marketing	Adicionar 2% a Plan de Marketing
Cambio de Hábitos de Compradores	Adicionar 4% a Plan de Marketing	Adicionar 4% a Plan de Marketing	Adicionar 4% a Plan de Marketing

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO XI: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El objetivo de este capítulo es validar económica y financieramente el plan de negocio del proyecto QUQ Proveedores, analizándolo para un horizonte de tres años, según acuerdo de los socios del potencial negocio. Al término del proyecto los socios analizarán si deciden renovar la inversión, cerrar el negocio o venderlo.

11.1 Objetivo de Plan Económico- Financiero

- Evaluar la viabilidad económica y financiera del Proyecto “QUQ Proveedores” en el horizonte de tres años, plazo definido por los accionistas.
- Calcular el Valor Actual Neto (VAN).
- Calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Presentar un análisis de sensibilidad para la viabilidad económica y financiera en diversos escenarios (pesimista, esperado y optimista).
- Proyectar los estados financieros, balance general y flujo de caja en el tiempo de estudio.

11.2 Consideraciones

- La evaluación económica-financiera se realizará en moneda Soles.
- Se considerará depreciación lineal para todos los activos fijos, del tipo acelerada en el plazo de evaluación del proyecto (tres años).
- Se considera un Impuesto a la Renta de 29.5%.
- El patrimonio inicial será de S/. 90,000.00 (Noventa Mil Soles), el cual será repartido equitativamente entre los accionistas y será empleado enteramente en el financiamiento requerido para el lanzamiento de la tienda virtual.
- Cualquier inversión necesaria inicial que se requiera para lanzar la tienda virtual que no pueda ser cubierta por el patrimonio inicial indicado en el punto anterior, será cubierto con un préstamo bancario, el cual tendrá una TEA de 35%.
- El Costo de Oportunidad del Accionista (COA) es de 40%, monto definido por los accionistas considerando la inversión inicial, el riesgo del negocio y sus posibilidades de inversión en otros portafolios que le ofrecen retornos de hasta 20% con un riesgo similar o menor.

- Consideramos que nuestro porcentaje de ventas perdidas por fraude electrónico se mantendrá por debajo del 1% del valor de ventas totales en el mes.
- Se espera que la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) presente aumentos de S/ 100.00 cada año.
- Se estima un tipo de cambio volátil, entre un rango de S/ 3.90 a S/ 4.20 en el primer año; rango de S/ 4.10 a S/ 4.40 en el segundo año y un rango de S/ 4.30 a S/ 4.60 en el tercer año.
- Se estima una inflación de 3.50% anual, estable en el periodo de estudio. Por tanto damos por no significativos la variación de los precios en el tiempo. Un escenario de escalada de precios por inflación mayor y variable implicaría un análisis distinto, el cual fue excluido de este estudio.
- Finalmente, se estima que el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú entre 3% y 4% durante el periodo de estudio. Este escenario es propicio para la promoción de la inversión y el gasto, factor importante para el desarrollo de cualquier *start-up* en sus primeros años de vida.

11.3 Política de Pagos a Proveedores

- Si bien se solicitará a los proveedores trabajar bajo un esquema de línea de crédito o bajo una línea de consignación o concesión de productos, lo cual nos ayudará a mantener un flujo de caja positivo, se considera que para el primer mes de ventas deberemos hacernos de inventario de los productos a vender, para lo cual procederemos a comprarlos productos con pago 100% por adelantado.
- Una vez de mostrarnos como buenos pagadores, solicitaremos líneas de crédito y de consignación.
- Para realizar un análisis económico más ácido, consideraremos que todos los pagos a proveedores se realizan en el mismo mes en que se realizan las ventas.

11.4 Política de Cobranza

- 100% del pago por adelantado, al cierre del proceso de compras en el “Carrito de Compras”.

- Se diseñará una plataforma de pago *online*, la cual permitirá el pago vía plataformas virtuales (Yape, Plin), pago por transferencia bancaria y/o pago con tarjeta de crédito o débito.

11.5 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida previo al lanzamiento del negocio se estima en S/ 410,627.93, la cual se descompone en cuatro grandes rubros: inversión en activos fijos, en capital de trabajo, en gastos legales y registrales y en gastos de marketing y publicidad.

En lo que respecta a Activos Fijos, se prevé un desembolso de S/ 23,258.00, distribuidos según lo mostrado en la Tabla 11.1. Todos estos activos se depreciarán linealmente y de manera acelerada en tres años. El valor residual o de rescate esperado de cada uno de los activos también se muestra en la Tabla 11.1.

Tabla 11.1 Inversión Inicial en Activos Fijos y su Valor de Rescate

Activos Fijos	Año 0	Valor Rescate
Laptops (02)	5,000.00	500.00
Computadora desktop (03)	4,500.00	450.00
Modem (01)	500.00	0.00
Impresora (01)	750.00	100.00
Celulares (05)	3,500.00	250.00
Conservadora (01)	2,200.00	330.00
Congeladora (01)	1,000.00	150.00
Escritorios y sillas (05)	750.00	50.00
Estantes (10)	2,000.00	100.00
Lockers (04)	600.00	0.00
Carrito Almacen (01)	458.00	0.00
Bicicleta (02)	2,000.00	200.00
Total ACTIVOS FIJOS (S/)	23,258.00	2,130.00

Elaboración: Autores de tesis

En lo relativo al Capital de Trabajo, se está considerando el valor de S/ 356,029.93, el cual equivale al valor de las compras de existencias para todo el primer mes de ventas y algunos gastos de operaciones en lo que se deben incurrir antes de iniciar el proyecto. En este primer mes de ventas se considera que el pago a nuestros proveedores se realizará 100% contado adelantado. En el resto de los meses se contempla que pagaremos a los proveedores en el mismo mes de que se realizan las ventas.

En lo que respecta a los Gastos Legales y Registrales, se estima invertir S/ 4,820.00, distribuidos según lo mostrado en la Tabla 11.2

Tabla 11.2. Inversión Inicial en Gastos Legales, Registrales y otros similares

GASTOS LEGALES Y RRPP PREVIO APERTURA DE NEGOCIO	Año 0
Búsqueda y Reserva de Nombre en Registros Públicos	20.00
Elaboración de la Mínutu y Elevación a Escritura Pública	700.00
Inscripción en los Registros Públicos	100.00
Inscripción en SUNAT y Obtención de RUC	0.00
Licencia municipal	400.00
Legalización de Libros Contables	400.00
Registro de marca	700.00
Defensa Civil	2,500.00
Total Presupuesto GASTOS LEGALES Y RRPP (S/)	4,820.00

Elaboración: Autores de tesis

Finalmente, en lo que respecta a Marketing y Publicidad, se estima una inversión inicial de S/ 26,520.00 previo al lanzamiento del proyecto, así como otras sumas distribuidas según lo mostrado en la Tabla 11.3.

Tabla 11.3. Inversión Inicial en Marketing y Publicidad

MARKETING y PUBLICIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Diseño de Marca	720.00	0.00	0.00	0.00
Diseño y Lanzamiento de página web	1,800.00	0.00	0.00	0.00
Generación de contenidos de Fanpage en Redes Sociales (RS)				
Instalación de Código Analytics				
Integración con Redes Sociales				
Mantenimiento y actualización de la página web	0.00	700.00	700.00	700.00
Desarrollo del SEO	24,000.00	24,000.00	24,000.00	0.00
Implementación de actividades promocionales en RS	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Contacto con YouTubers para participación en nuestras RS	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Fidelización de clientes aplicando email-marketing	0.00	858.00	858.00	858.00
Entrega de obsequios con la marca a consumidores	0.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Sub Total MARKETING y PUBLICIDAD (S/)	26,520.00	33,958.00	33,958.00	9,958.00
Contingencias Plan de Riesgos 8%		2,716.64	2,716.64	796.64
Total Anual en MARKETING y PUBLICIDAD (S/)	26,520.00	36,674.64	36,674.64	10,754.64

Elaboración: Autores de tesis

11.6 Flujo Económico y Evaluación Económica

Tabla 11.4. Flujo Económico del Proyecto

FLUJO DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión AF	-23,258			
Inversión CT	-356,030			
Gastos Legales y Registros Públicos	-4,820			
Gastos Marketing y Publicidad	-26,520			
Valor Residual AF				2,130
Valor Residual CT				356,030
TOTAL Flujo de Inversiones	-410,628	0	0	358,160

FLUJO DE OPERACIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS		5,247,449	8,745,954	13,993,525
EGRESOS		5,050,171	8,067,519	12,562,416
Depreciación		7,753	7,753	7,753
Costos Variables		4,197,959	6,996,763	11,194,820
Costos Fijos		844,459	1,063,003	1,359,843
Gastos de Operaciones		383,084	554,604	809,875
Salarios (Pspto Recursos Humanos)		310,500	357,525	425,014
Gastos Informáticos (Pspto TI)		6,200	6,200	6,200
Gastos Administrativos (Pspto Adm)		108,000	108,000	108,000
Gastos Marketing y Publicidad		36,675	36,675	10,755
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		197,278	678,435	1,431,109
Impuesto a la Renta (29.5%)		58,197	200,138	422,177
UTILIDAD NETA		139,081	478,296	1,008,932
TOTAL Flujo de Operaciones	0	146,834	486,049	1,016,685

FLUJO ECONÓMICO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FLUJO DE INVERSIONES	-410,628	0	0	358,160
FLUJO DE OPERACIONES	0	146,834	486,049	1,016,685
TOTAL FLUJO ECONÓMICO	-410,628	146,834	486,049	1,374,845

COA	40.00%
------------	---------------

EVALUACIÓN ECONÓMICA	VAN	443,274	VAN ≥ 0 TIR > COA PRI < 1 Años	Sí es viable económicamente Sí es viable económicamente Sí es viable económicamente
	TIR	90.35%		
	PRI	0.48088		
	PRI (Años)	1.44		

Elaboración: Autores de tesis

Como se puede observar en los indicadores obtenidos, el proyecto sí es viable económicamente. Sin embargo, la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio es una suma económica muy alta y los accionistas han limitado la cantidad que desembolsarán. Ante esta situación, es necesario recurrir a financiamiento externo, por lo que es vital analizar la viabilidad financiera del proyecto.

11.7 Plan de Pago de Deuda

Para viabilizar el proyecto se requiere completar la inversión inicial de S/ 410,627.93. Considerando que los accionistas han decidido invertir de sus propios recursos la suma de S/ 90,000.00, suma repartida en aportes idénticos por cada uno de los socios, resulta aún necesario financiar S/ 320,627.93, lo cual se realizará a través de un préstamo bancario que se conseguirá a una tasa compensatoria de interés anual (TCEA) de 35%, la cual incluye todos los intereses, portes y seguros respectivos. Se ha visto por conveniente que el préstamo bancario se amortice totalmente en 24 meses y para contar con holgura de caja en los meses iniciales se solicitará al banco dos meses de gracia, en los cuales no se amortizará el capital o principal de la deuda, solo se pagarán los intereses devengados en dichos dos meses. Teniendo en cuenta estas consideraciones, nuestra cuota mensual a pagar al banco a partir del tercer mes resulta en S/ 19,187.98.

Tabla 11.5. Plan de Pagos y Amortización de Préstamo Bancario

Meses	Amortización del Capital	Intereses	Cuota	Saldo del Capital	Annualización de la Amortización del Capital	Annualización del Interés
0				320,627.93		
1	-	8,119.60	8,119.60	320,627.93		
2	-	8,119.60	8,119.60	320,627.93		
3	11,068.38	8,119.60	19,187.98	309,559.55		
4	11,348.67	7,839.30	19,187.98	298,210.88		
5	11,636.07	7,551.91	19,187.98	286,574.81		
6	11,930.74	7,257.24	19,187.98	274,644.07		
7	12,232.88	6,955.10	19,187.98	262,411.20		
8	12,542.66	6,645.32	19,187.98	249,868.53		
9	12,860.29	6,327.69	19,187.98	237,008.24		
10	13,185.97	6,002.01	19,187.98	223,822.28		
11	13,519.89	5,668.09	19,187.98	210,302.39		
12	13,862.27	5,325.71	19,187.98	196,440.12	124,187.81	83,931.16
13	14,213.32	4,974.66	19,187.98	182,226.80		
14	14,573.26	4,614.72	19,187.98	167,653.55		
15	14,942.31	4,245.67	19,187.98	152,711.24		
16	15,320.71	3,867.27	19,187.98	137,390.53		
17	15,708.69	3,479.29	19,187.98	121,681.84		
18	16,106.50	3,081.48	19,187.98	105,575.34		
19	16,514.38	2,673.60	19,187.98	89,060.95		
20	16,932.59	2,255.38	19,187.98	72,128.36		
21	17,361.39	1,826.58	19,187.98	54,766.97		
22	17,801.06	1,386.92	19,187.98	36,965.91		
23	18,251.85	936.13	19,187.98	18,714.06		
24	18,714.06	473.92	19,187.98	0.00	196,440.12	33,815.61

Elaboración: Autores de tesis

11.8 Flujo de Deuda, Flujo Financiero y Evaluación Financiera.

Tabla 11.6. Flujo de Deuda, Flujo Financiero y Evaluación Financiera

FLUJO DE DEUDA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
PRÉSTAMO	320,628			
AMORTIZACIÓN		124,188	196,440	0
INTERÉS		83,931	33,816	0
ESCUDO FISCAL 29.5%		24,760	9,976	0
TOTAL FLUJO DEUDA	320,628	-183,359	-220,280	0

FLUJO FINANCIERO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FLUJO ECONOMICO	-410,628	146,834	486,049	1,374,845
FLUJO DEUDA	320,628	-183,359	-220,280	0
TOTAL FLUJO FINANCIERO	-90,000	-36,526	265,769	1,374,845

Inversión Propia (S/)	90,000.00	21.92%
Deuda (S/)	320,627.93	78.08%
Total Inversión (S/)	410,627.93	

COA	40.00%
Tasa Deuda	35.00%

CPPC	28.03%
-------------	---------------

EVALUACIÓN FINANCIERA	VAN	698,655	VAN ≥ 0	Si es viable financieramente
	TIR	172.85%	TIR > CPPC	Si es viable financieramente
	PRI	0.11412	PRI < 1	Si es viable financieramente
	PRI (Años)	0.34	Años	

Elaboración: Autores de tesis

Como se puede observar en los indicadores obtenidos, el proyecto también es viable financieramente.

11.9 Sensibilidad del Flujo Financiero

Esta sección tiene como objetivo ver cómo cambia el VAN a medida que varían algunas variables que lo determinan, tales como un mayor o menor volumen de ventas al inicialmente esperado, un mayor/menor precio de venta al esperado (en nuestro caso el precio de venta es el valor promedio del ticket de compra) y a un mayor/menor costo de venta (en nuestro caso, nuestro costo directo del ticket adquirido por el cliente).

Iniciando con el análisis unidimensional (análisis de cómo la variación de una única variable afectaría la rentabilidad del proyecto), obtenemos las variaciones máximas que

le podrían suceder a nuestro volumen de ventas, a nuestro precio de ticket de venta y a nuestros costos de venta (ninguno ocurriendo simultáneamente) para que el VAN sea cero, y por lo tanto cumpla con lo mínimo necesario para recuperar la inversión total, cancelar totalmente la deuda por financiamiento bancario y entregar a los accionistas la rentabilidad esperada.

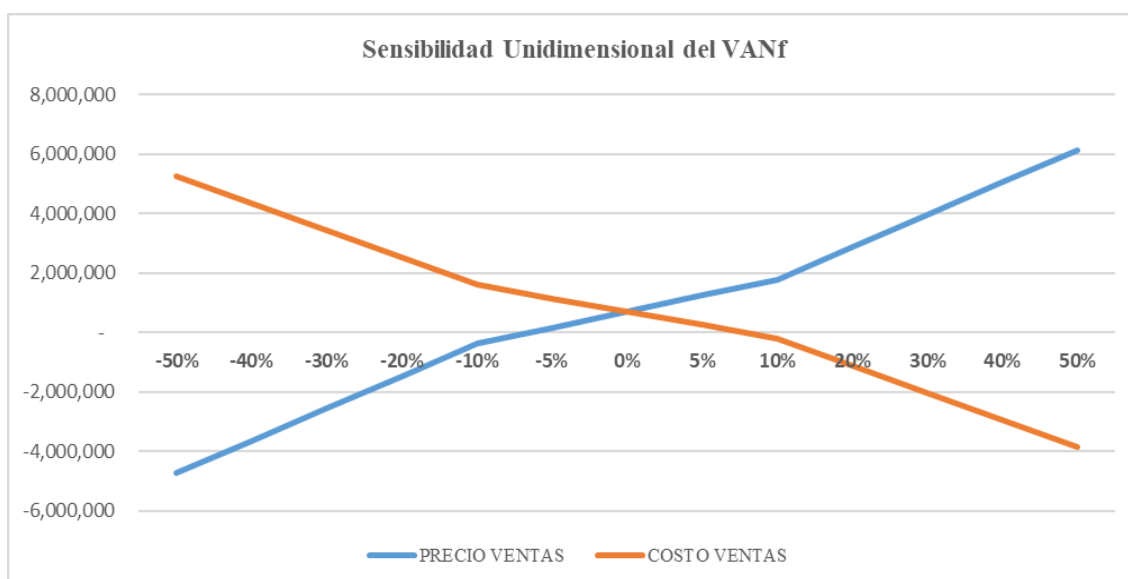
Tabla 11.7. Variaciones Máximas Independientes con las que el Proyecto aún sigue siendo viable

	VARIAC. MAX
Variación de VOLUMEN de VENTAS	-38.95%
Variación de PRECIO de VENTA	-6.42%
Variación de COSTO de VENTA	7.69%

Elaboración: Autores de tesis

Notamos que nuestro proyecto es bastante sensible principalmente a las variaciones del precio de venta y en segundo lugar a las variaciones del costo de venta de cada transacción. En ese sentido, debemos trabajar consistentemente en reducir costos y promocionar ventas con iguales o mayores valores que el de los tickets promedio.

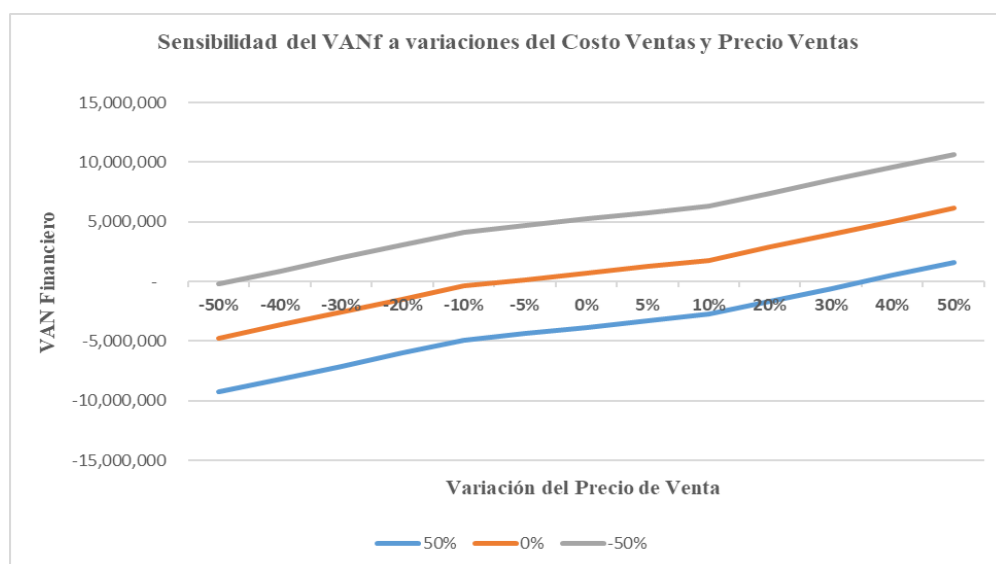
Figura 11.1. Sensibilidad Unidimensional del VAN Financiero



Elaboración: Autores de tesis

Respecto al análisis bidimensional, observamos claramente cómo la acción combinada de menor costo de venta y mayor precio de venta influyen en incrementar el VAN del proyecto.

Figura 11.2. Sensibilidad Bidimensional del VAN Financiero



Elaboración: Autores de tesis

11.10 Simulación de Escenarios

Hemos considerado tres escenarios para evaluar nuestro proyecto, teniendo en cuenta las consideraciones mostradas en la Tabla. El escenario “Esperado Conservador” se diferencia de aquel cuyos resultados hemos podido observar en el punto precedente (al cual podemos considerarlo como el “Escenario Esperado”) en que en este caso se asume que el Precio de Venta puede reducirse hasta en 5% de su consideración inicial.

Tabla 11.8. Variables de Escenarios Simulados

Variaciones Esperadas	ESCENARIOS		
	Pesimista	Esperado Conservador	Optimista
Variación de VOLUMEN de VENTAS	-10.00%	0.00%	10.00%
Variación de PRECIO de VENTA	-5.00%	-5.00%	0.00%
Variación de COSTO de VENTA	2.00%	0.00%	-2.00%

Elaboración: Autores de tesis

Tomando en consideración la información precedente, obtenemos los cálculos mostrados en la tabla 11.9

Tabla 11.9 Resultados Financieros de la Simulación de Escenarios

Indicadores Financieros	ESCENARIOS		
	Pesimista	Esperado Conservador	Optimista
Valor Actual Neto (VAN)	- 133,507	154,929	1,077,788
Tasa Interna de Retorno (TIR)	6.11%	55.58%	273.16%
Periodo de Recuperación de Inversión (PRI)	- 2.0686	0.3675	0.0771

Elaboración: Autores de tesis

Los resultados financieros que nos muestra la Tabla XI-9 nos deja claro que nuestro proyecto es rentable, pero bastante sensible a pequeñas variaciones de los principales *drivers* que determinan su rentabilidad. Por lo tanto, en caso decidamos llevar a cabo el proyecto, deberemos tener control absoluto sobre los costos de éste y promover constantemente para incrementar el valor promedio del ticket de compra.

11.11 Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.

Tabla 11.10 Estado de Resultados del Proyecto

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
1. INGRESO POR VENTAS		5,247,449	8,745,954	13,993,525
2. Costo por Adquisiciones		(4,197,959)	(6,996,763)	(11,194,820)
3. Gastos de Operaciones (Pspto Operaciones)		(383,084)	(554,604)	(809,875)
4. Costo de Personal (Pspto Recursos Humanos)		(310,500)	(357,525)	(425,014)
5. Gastos Informáticos (Pspto TI)		(6,200)	(6,200)	(6,200)
6. Gastos Administrativos (Pspto Administración)		(108,000)	(108,000)	(108,000)
7. Marketing y Publicidad		(36,675)	(36,675)	(10,755)
8. Gastos Financieros (intereses de préstamo)		(83,931)	(33,816)	0
9. Depreciación	33.33%	(7,753)	(7,753)	(7,753)
10. EGRESOS TOTALES		(5,134,102)	(8,101,335)	(12,562,416)
11. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		113,347	644,619	1,431,109
12. Impuesto a la Renta	29.50%	(33,437)	(190,163)	(422,177)
13. UTILIDAD NETA		79,910	454,456	1,008,932
	Utilidad %	1.52%	5.20%	7.21%

Elaboración: Autores de tesis

Tabla 11.12. Balance General del Proyecto

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activos				
Caja	0	346,742	769,236	2,017,935
Cuentas por Cobrar		0	0	0
Inventarios	349,830	0	0	0
Gastos Pagos x Adelantado	37,540	37,540	37,540	37,540
Crédito Fiscal	0	0	0	0
Activo Fijo	23,258	23,258	23,258	23,258
(Deprec Acumulada)		-7,753	-15,505	-23,258
Total Activos	410,628	399,787	814,529	2,055,475
Pasivos				
Cuentas por Pagar	0	0	0	0
Impuesto a la renta por Pagar		33,437	190,163	422,177
Deuda	320,628	196,440	0	0
Total Pasivos	320,628	229,877	190,163	422,177
Patrimonio				
Capital Social	90,000	90,000	90,000	90,000
Utilidades Reteridas		79,910	534,366	1,543,298
Total Patrimonio	90,000	169,910	624,366	1,633,298
Total Pasivo y Patrimonio	410,628	399,787	814,529	2,055,475

Elaboración: Autores de tesis

Tabla 11.13. Flujo Final de Caja o de Fondos

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operativos		5,247,449	8,745,954	13,993,525
Total Ingresos Operativos	0	5,247,449	8,745,954	13,993,525
Costo por Adquisiciones	(349,830)	(3,848,129)	(6,996,763)	(11,194,820)
Gastos de Operaciones (Pspto Operaciones)	(6,200)	(383,084)	(554,604)	(809,875)
Costo de Personal (Pspto Recursos Humanos)		(310,500)	(357,525)	(425,014)
Gastos Informáticos (Pspto TI)		(6,200)	(6,200)	(6,200)
Gastos Administrativos (Pspto Administración)		(108,000)	(108,000)	(108,000)
Marketing y Publicidad		(36,675)	(36,675)	(10,755)
Impuesto a la Renta			(33,437)	(190,163)
Total Egresos Operativos	(356,030)	(4,692,588)	(8,093,204)	(12,744,826)
FLUJO DE CAJA OPERATIVA	(356,030)	554,861	652,750	1,248,699

PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversiones	(54,598)			
PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de Financiamiento Neto	320,628	(208,119)	(230,256)	0
Préstamo	320,628			
Servicio de Deuda		(208,119)	(230,256)	0
PERIODO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FLUJO DE FONDOS	(90,000)	346,742	422,494	1,248,699
Financ Adicional / Aporte de Capital	90,000	0	0	0
FLUJO DE FONDOS FINAL	0	346,742	422,494	1,248,699

Elaboración: Autores de tesis

11.12 Conclusiones del capítulo

El proyecto nos pronostica resultados económicos y financieros positivos, que nos alientan a ejecutarlo, pero también nos deja claro que nuestro proyecto es bastante sensible a pequeñas variaciones de los principales *drivers* que determinan su rentabilidad. Por lo tanto, en caso decidamos llevar a cabo el proyecto, debemos tener control absoluto sobre los costos de éste y sobre promover e intensificar el valor promedio de ticket de compra.

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

1. Se determinó que la puesta en marcha de una tienda virtual de venta de productos de primera necesidad y de productos orgánicos es técnica y económicamente viable.
2. Como resultado del estudio de mercado que realizamos se concluye que nuestro mercado meta máximo está compuesto hasta por 207,174 familias. De una manera conservadora, aspiramos a captar a menos de 1% de ese mercado hacia el término del tercer año de operaciones.
3. Tomando como base la información obtenida de las encuestas, se determina que para diferenciar nuestro negocio debemos brindar precios competitivos, variedad de surtido de productos de primera necesidad y de productos orgánicos, atención personalizada, seguimiento periódico a las necesidades de cada cliente, entre otros.
4. Respecto a nuestro plan de marketing, nuestra estrategia se basará en una fuerte inversión en motores SEO, el cual nos posicionará entre los primeros resultados ante la búsqueda de productos de primera necesidad y de productos orgánicos. Esto, en conjunto de una fuerte campaña continua de posicionamiento en redes sociales y el marketing “boca a boca” serán los pilares de nuestra estrategia de posicionamiento en el abanico de opciones que cuenta los consumidores.
5. Debido a que no somos una empresa productora de bienes sino que, principalmente, somos un canal de distribución, nuestros principales procesos o actividades operativas serán: la planificación, adquisición, recepción, almacenamiento de productos, así como el *picking*, despacho (*delivery*) y facturación de pedidos.
6. Para el despacho o *delivery* de pedidos decidimos no trabajar directamente con los servicios vía aplicación web/celular que existen en el mercado, sino que realizarlo con una flota tercerizada de camiones, la cual podrá incrementarse gradualmente.

12.2 Recomendaciones

1. Si bien el proyecto nos pronostica resultados económicos y financieros ampliamente positivos, también nos deja claro que es bastante sensible a pequeñas variaciones de los principales *drivers* que determinan su rentabilidad. Por lo tanto, debemos tener control absoluto sobre los costos de nuestro proyecto y sobre todo promover e intensificar el valor promedio de ticket de compra, lo cual lograremos con seguimiento personalizado a los hábitos de compra de nuestros clientes.
2. Lograr alianzas estratégicas con los principales proveedores, los cuales reducirán considerablemente el riesgo de quiebre de stock y también ayudará en la publicidad del negocio.
3. Obtener constante feedback sobre la usabilidad y agilidad de nuestra plataforma en su versión desktop (para computadores, laptops) y en su versión móvil (para celulares y tablets) con la finalidad de mejorar continuamente la experiencia del cliente y así garantizar su uso.
4. Evaluar continuamente el nivel de consumo de cada uno de los productos comercializados, para poder establecer promociones tomando como eje o pivote estos productos de referencia, lo cual nos permitirá fomentar el consumo de los productos con baja rotación y/o productos nuevos y/o con nuevo formato de presentación.
5. Analizar el desarrollo de publicidad a través de *influencers* los cuales pueden posicionar la marca con su red de seguidores.
6. Si bien nuestro análisis de ubicación óptima del centro de distribución arrojó que la ubicación adecuada se encuentra en el distrito de Surquillo, se decidió optar por un local ubicado en el distrito de La Victoria, debido a que éste es propiedad de uno de los accionistas y será entregado sin costo a favor del proyecto. Se decidió optar por esta ubicación justamente para generar estos ahorros en arrendamientos (estimado en S/ 72,000 anuales). Sin embargo, se analizará periódicamente que esta ubicación no afecte el normal desarrollo del proyecto, ni los costos de distribución, en cuyo caso podría hacer que optemos por cambiar la ubicación del centro de distribución, sacrificando un poco de margen por dicho motivo.

7. Se recomienda analizar a partir del segundo año la posibilidad de expandir las operaciones hacia otros distritos, lo cual ameritaría un nuevo plan de operaciones y un nuevo análisis de viabilidad financiera.
8. Se recomienda analizar a partir del segundo año el desarrollo de una marca propia (“marca blanca”) que permita posicionar más el nombre QUQ en la conciencia del consumidor.
9. Establecer planes de contingencias en caso de:
 - a. Contagio de COVID-19 de uno o más miembros del personal operativo (centro de distribución y despacho).
 - b. Fallas de los equipos informáticos, internet o sistemas tecnológicos de nuestra tienda virtual.
 - c. Hackeo de nuestra web.
 - d. Falla mecánica de nuestra flota de unidades de despacho.
 - e. Restricciones de acceso a ciertos puntos de la capital por largos periodos de tiempo, debido a reparaciones, repavimentación, obras públicas, las cuales impidan atender a nuestros clientes en el plazo pactado.
 - f. Escalada de precios por inflación galopante.

ANEXOS

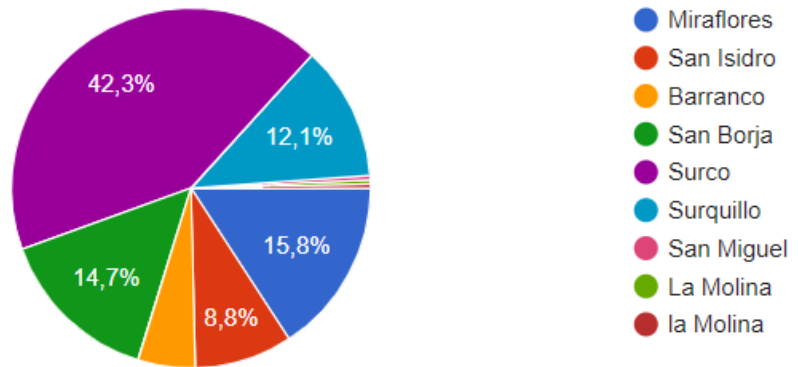
I. Encuesta para analizar compras mediante plataforma web

La encuesta se realizó para medir la participación de los distritos del estudio

Parte 1: Segmentación Demográfica

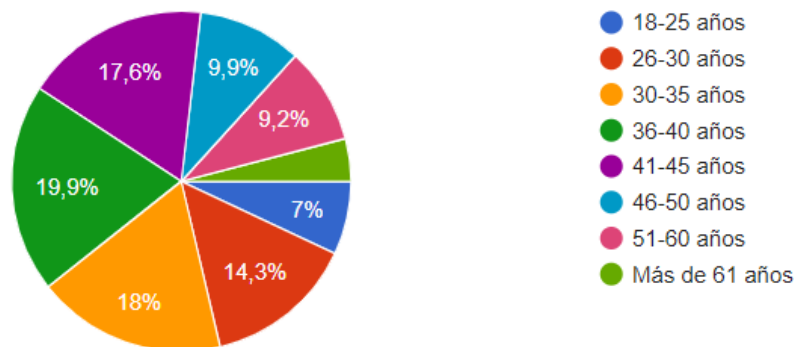
a. ¿En qué distrito vive?

272 respuestas



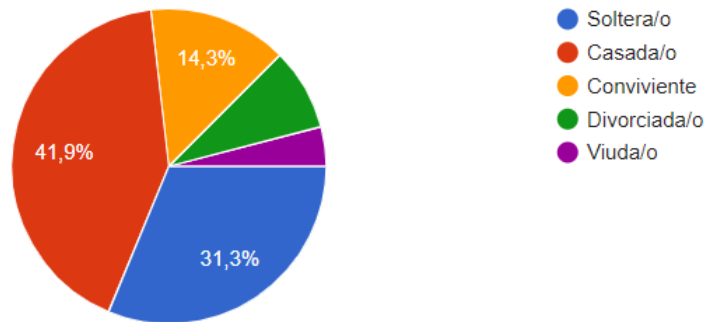
b. ¿Cuál es su rango de edad?

272 respuestas



c. ¿Cuál es su estado civil?

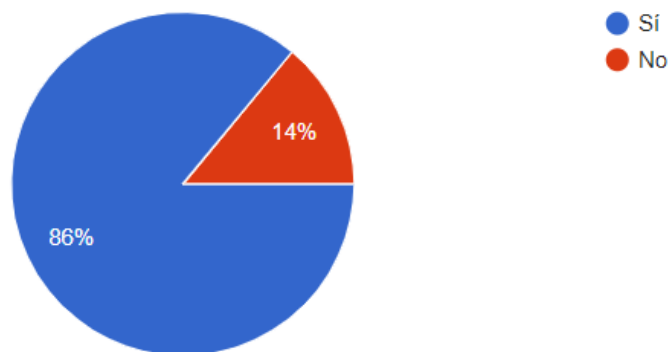
272 respuestas



Parte 2: Productos de Primera Necesidad

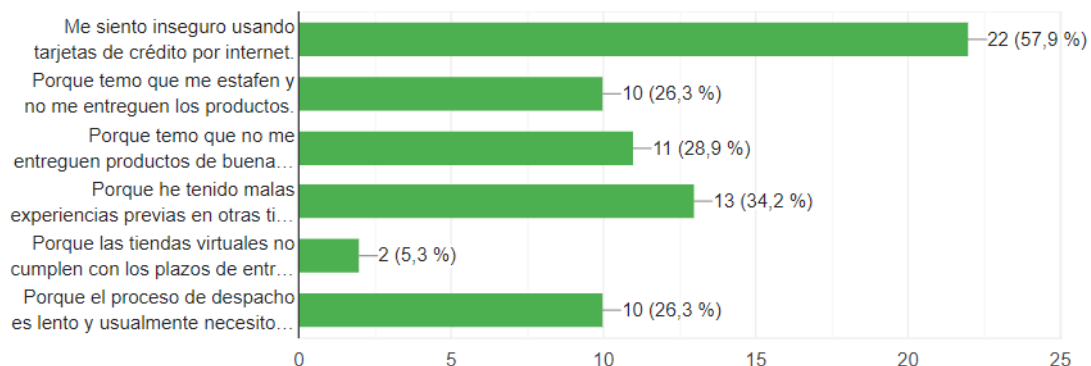
1. ¿Compra usted productos de primera necesidad por internet?

272 respuestas



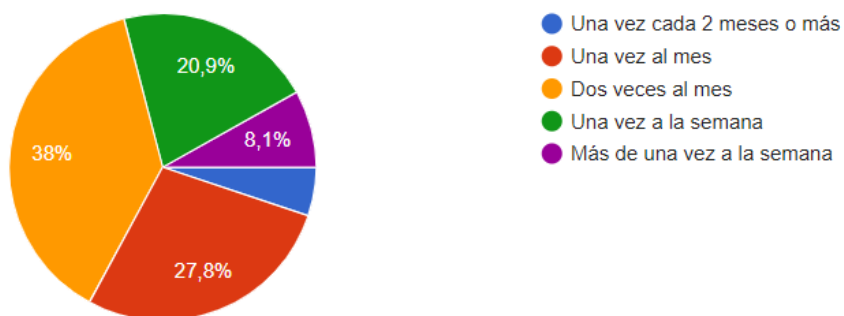
2. ¿Por qué no compra productos de primera necesidad por internet? (Puede marcar varias opciones)

38 respuestas



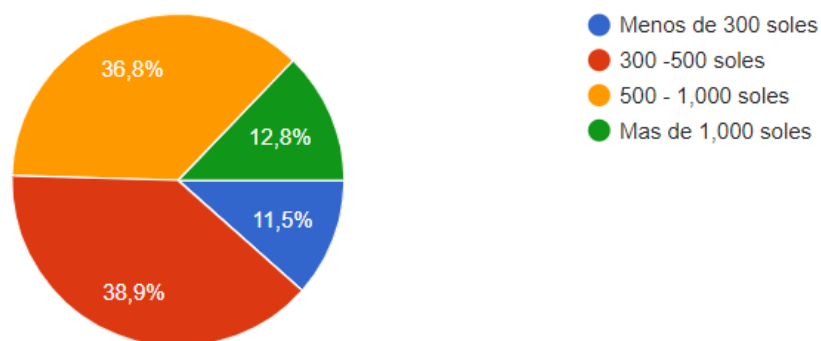
3. ¿Con qué frecuencia realiza compras de productos de primera necesidad por internet?

234 respuestas



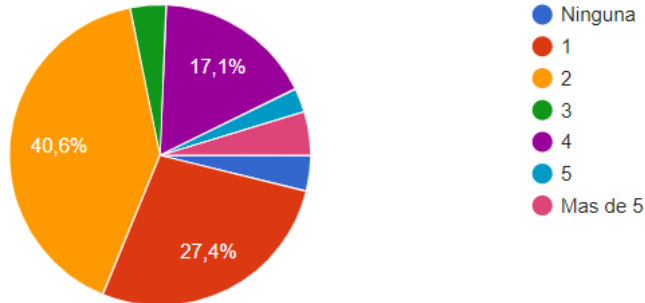
4. ¿Cuánto gasta mensualmente en productos de primera necesidad?

234 respuestas



5. ¿Cuántas compras de productos de primera necesidad por internet ha realizado en los últimos 30 días?

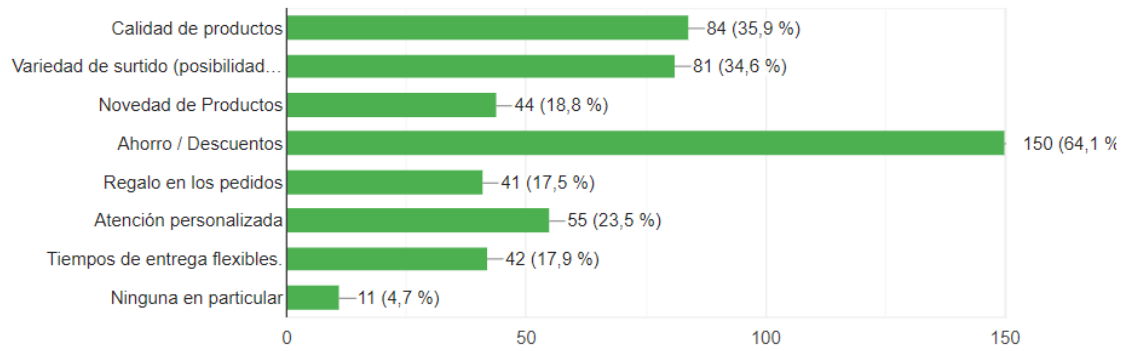
234 respuestas



6. ¿Cuál de las siguientes cualidades busca en una tienda de productos de primera necesidad por internet? (Puede marcar varias opciones)

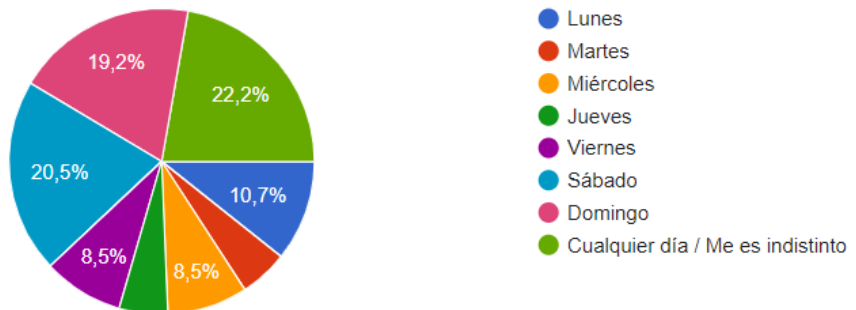


234 respuestas



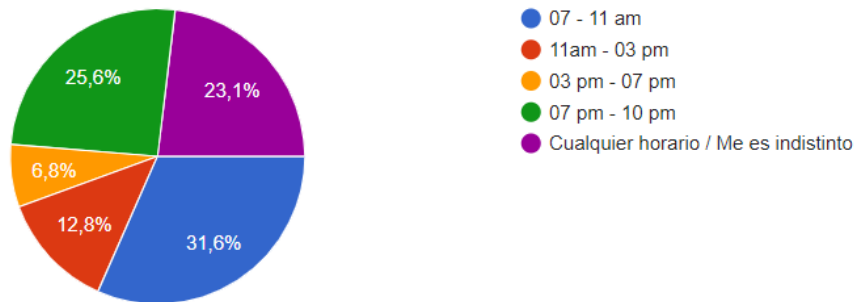
7. ¿En qué día preferiría recibir sus compras de productos de primera necesidad en su domicilio?

234 respuestas



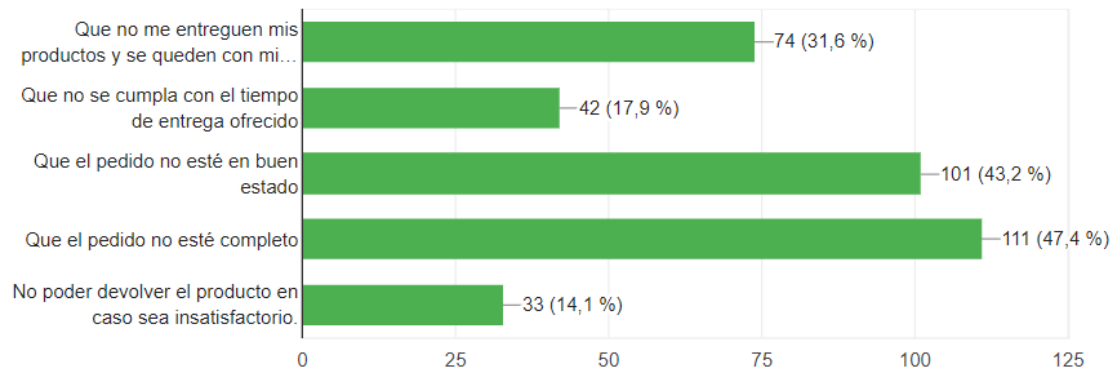
8. ¿En qué horario preferiría recibir sus compras de productos de primera necesidad?

234 respuestas



9. Después de realizado el pedido, ¿Qué le preocupa más con respecto a la recepción del pedido? (Puede seleccionar varias alternativas)

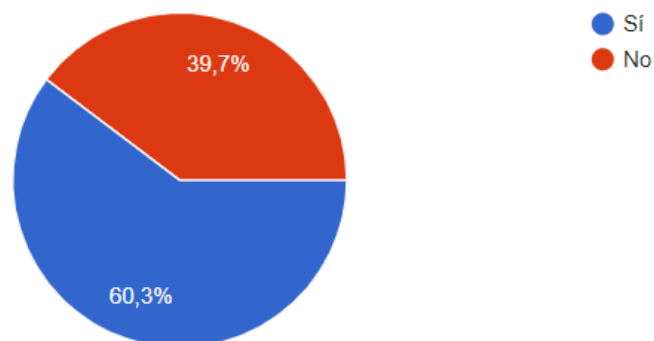
234 respuestas



Parte 3: Productos Orgánicos

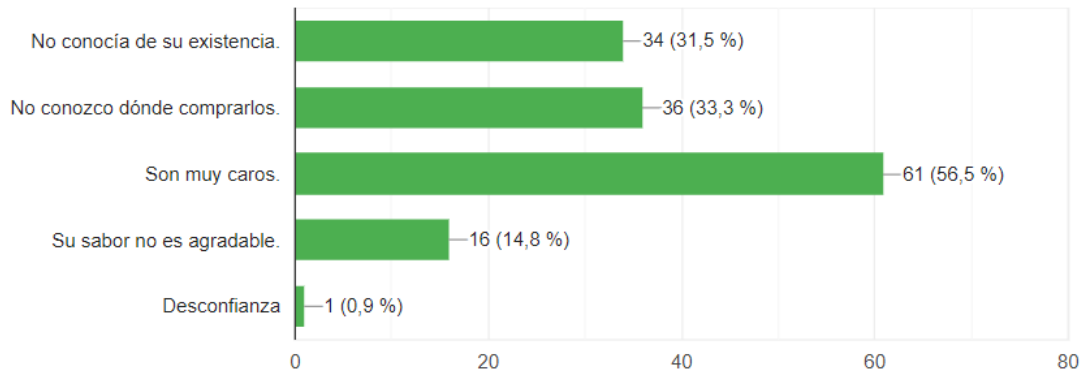
10. ¿Usted compra productos orgánicos?

272 respuestas



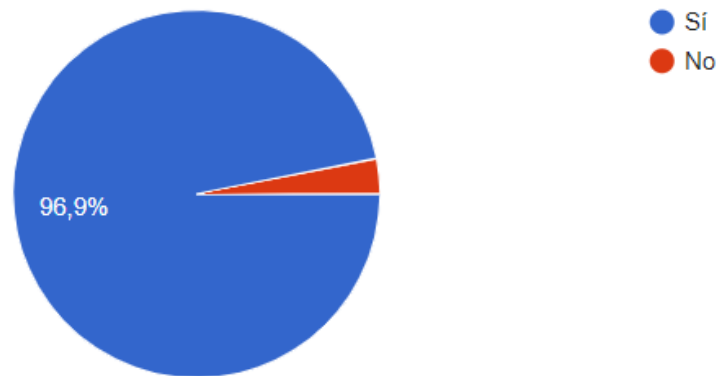
11. ¿Por qué no compra productos orgánicos? (Puede marcar varias opciones)

108 respuestas



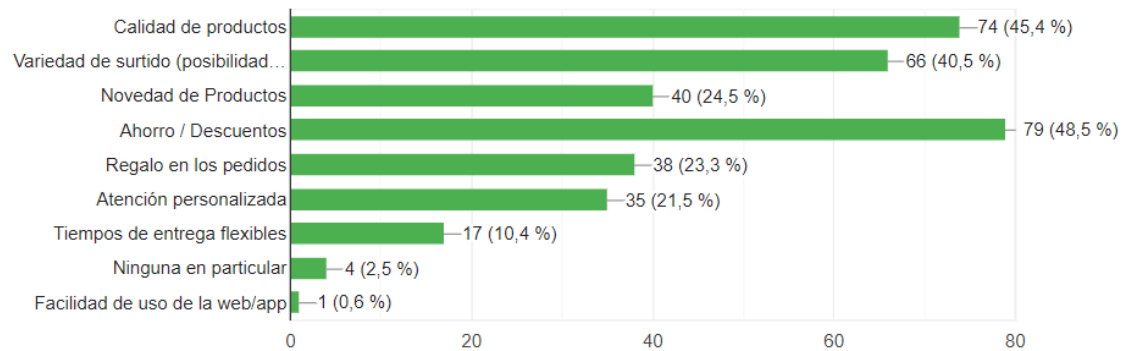
12. ¿Le gustaría comprar productos orgánicos por internet?

161 respuestas



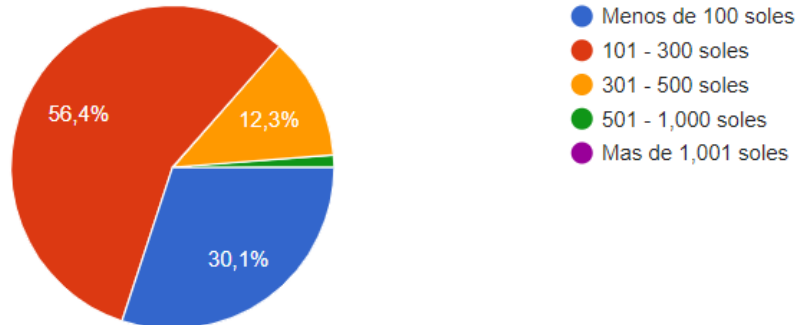
13. ¿Cuál de las siguientes cualidades busca en una tienda de productos orgánicos por internet? (Puede marcar varias opciones)

163 respuestas



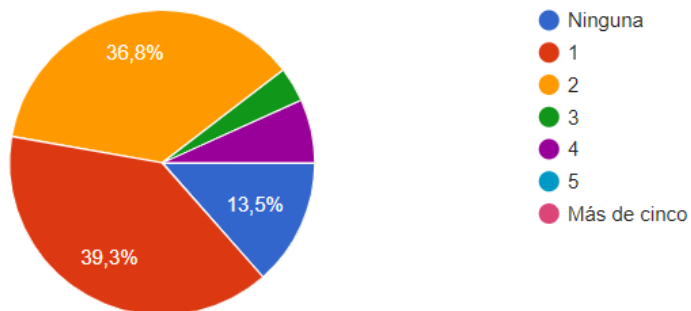
14. ¿Cuánto gasta o gastaría mensualmente en productos orgánicos?

163 respuestas



15. ¿Cuántas compras de productos orgánicos ha realizado por internet en los últimos 30 días?

163 respuestas



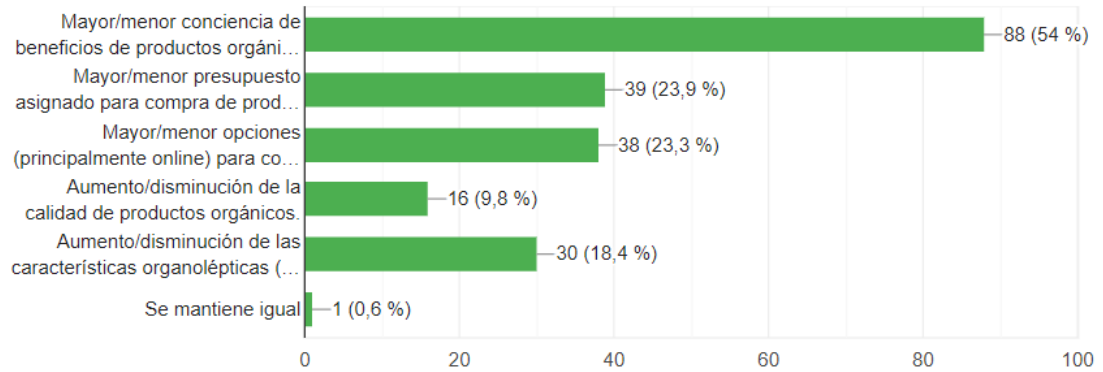
16. ¿Cuál considera que ha sido su comportamiento de compra de productos orgánicos en los últimos 6 meses?

163 respuestas



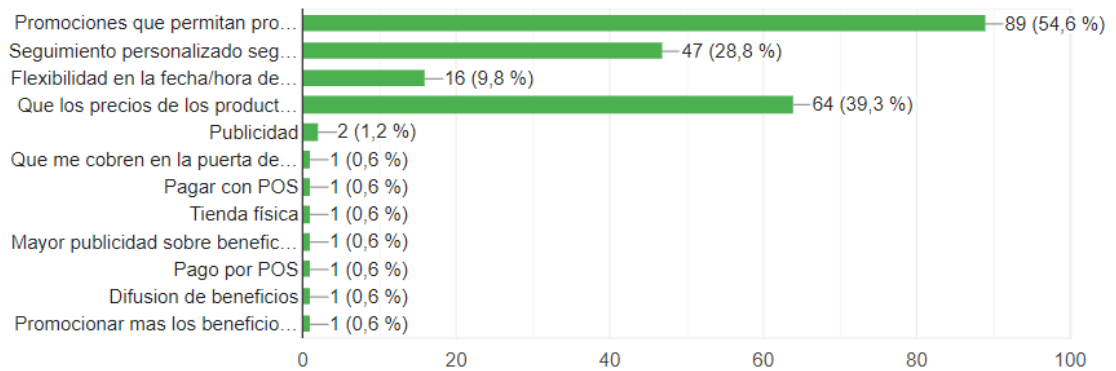
17. ¿Por qué considera que ha aumentado o disminuido su consumo de productos orgánicos?
(Puede seleccionar varias alternativas)

163 respuestas



18. ¿Qué lo motivaría a usted a consumir una mayor cantidad de productos orgánicos y adquirirlos vía online? (Puede seleccionar varias alternativas)

163 respuestas



BIBLIOGRAFÍA

- American Retail. (2020) *Perú: millennials están dispuestos a pagar más por productos sostenibles*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-millennials-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Apoyo Consultoría. (2021) *Costo de Canasta Básica de alimentos subiría a S/. 806 por alza de precios*. <https://www.sae-apoyoconsultoria.com/noticia/costo-de-canasta-basica-de-alimentos-subiria-a-s-806-por-alza-de-precios/> (15/09/2021; 14: 23 h)
- Arbaiza, M. (2020). *Huella de carbono: importancia y avances en el Perú*. *Revista Stakeholders. Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/accion-sostenible/2020/09/huella-de-carbono-importancia-y-avances-en-el-peru/> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Atención al Cliente y Servicio al Cliente, ¿Son lo mismo? . (2019). *Madrid: ESIC Business & Marketing School*. <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/atencion-y-servicio-al-cliente-diferencias> (23/07/2021; 11: 24 h)
- Bravo, F. (2020). *Perú: 7 de cada 10 compradores online realizaron compras por internet durante la cuarentena*. *Ecommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/compradores-online-peru.html> (15/09/2021; 14: 23 h)
- Brown A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. (Segunda Edición). Madrid, España: Editorial: Díaz de Santos, S.A.
- Cámara de Comercio de Lima. (2021) *Informe Económico: Créditos y Morosidad en tiempos de pandemia*. <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2021/01/pdf.pdf> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Capece. (2020) *Las cifras del ecommerce 2020*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>(05/01/2022; 14: 23 h)
- Carbon Brief. (2021) *Coronavirus: Tracking how the world's green recovery plans aim to cut emissions*. https://www.carbonbrief.org/coronavirus-tracking-how-the-worlds-green-recovery-plans-aim-to-cut-emissions_(05/01/2022; 14: 23 h)
- Comex Perú, Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021) *La Incertidumbre electoral hizo que el índice de confianza empresarial cayera cinco puntos de mayo a junio 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/la-incertidumbre-electoral-hizo-que-el-indice-de-confianza-empresarial-cayera-cinco-puntos-de-mayo-a-junio-en-2021>(05/01/2022; 14: 23 h)

- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2019) *Perú: Población 2019. Market Report*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf (13/09/2021; 17: 24 h)
- Chopra, S., y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro. 5ª ed* . México: Editorial Pearson.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Decimocuarta Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins Coulter. (2014). *Administración. 12ª ed*. México: Editorial Pearson.
- Idalberto Chiavenatto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración 7ª ed* .México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A
- Gilli, Jose Juan, (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica
- Enrique, F. (2014). *Organización de las Empresas.3ª ed* .INTERAMERICANA EDITORES, S.A
- Empresa Actual (2020) *¿Qué diferencia hay entre un ecommerce y un marketplace?*
<https://www.empresaactual.com/que-diferencias-hay-entre-un-ecommerce-y-un-marketplace/>(15/09/2021; 14: 23 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021) *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía a octubre 2021*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-variacion-de-precios-oct-2021.pdf> (18/07/2021; 12: 23 h)
- INEI. (2021) *Estadísticas Ambientales Set 2021*.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-set-2021.pdf>(15/09/2021; 14: 20 h)
- IPSOS. (2019) *Alimentación y vida saludable en lima*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf (05/01/2022; 14: 23 h)
- González, F. (2019) *Dark stores, la problemática de la última milla*.
<https://www.esic.edu/rethink/tecnologia/dark-stores-la-problematica-de-la-ultima-milla> (18/07/2021; 12: 23 h)
- González, J. (2020). *Análisis del ecommerce en España*.
<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/analisis-del-ecommerce-en-espana-en-2020> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Infomercado. (2020). *Perú: El 61% de millennials está dispuesto a pagar más por productos sostenibles*. <https://infomercado.pe/peru-el-61-de-millennials-esta-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>(05/01/2022; 14: 23 h)

- Inga, C. (2020). *Los cambios y proyecciones del dinámico e-commerce*. *Diario El Comercio, sección Día 1*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/los_cambios_y_proyecciones_del_dinamico_e-commerce.pdf (05/01/2022; 14: 23 h)
- Laudon, K., y Guercio, T. (2019). *E-Commerce 2019: Business, Technology and Society*. (15th Edition) New York: Editorial Pearson.
- Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica. Ley N° 29196. Diario Oficial El Peruano, Normas Legales, 29 de enero de 2008.
https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2006_2011/ADLP/Normas_Legales/29196-LEY.pdf (14/07/2021; 16: 34 h)
- Ley de Protección de datos personales. (2011). Ley 29733.
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf> (07/04/2021; 16: 24 h)
- Lozano, V. (2021). *Retos y oportunidades que genera el comercio electrónico*. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/115353-retos-y-oportunidades-que-genera-el-comercio-electronico>(15/08/2021; 11: 25 h)
- Midagri anuncia creación del Sello Nacional de Producción Orgánica. (2021). *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/123840-midagri-anuncia-creacion-del-sello-nacional-de-produccion-organica> (14/07/2021; 16: 34 h)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021) *La Economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales*.
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES(05/01/2022; 14: 23 h)
- Ministerio de la Producción. (2020) *Encuentra stock de productos de primera necesidad cerca a tu domicilio con la nueva plataforma digital del Produce*.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/111478-encuentra-stock-de-productos-de-primera-necesidad-cerca-a-tu-domicilio-con-la-nueva-plataforma-digital-del-produce>(05/01/2022; 14: 23 h)
- Morgan, B. (2020). *Dark Stores Are The Future Of Post-Pandemic Retail*.
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/04/25/dark-stores-are-the-future-of-post-pandemic-retail/?sh=3918369a7826>(06/01/2022; 18: 23 h)
- Mongabay Periodismo Ambiental Independiente en Latinoamérica (2021). Los desafíos ambientales del Perú en el 2021.
<https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/>(14/07/2021; 16: 34 h)

- Organización Meteorológica Mundial (OMM) (2019). *La concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera alcanza un nuevo récord*. <https://public.wmo.int/es/media/comunicados-de-prensa/la-concentraci%C3%B3n-de-gases-de-efecto-invernadero-en-la-atm%C3%B3sfera-alcanza> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021) *¿Qué son los productos orgánicos certificados?* <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/> (23/01/2022; 16: 23 h)
- Palomino, A., Mendoza, C., y Oblitas, J. (2020) *E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú*. Revista Venezolana de Gerencia. Año 25. Nro 03. Página 253-256.
- Bet 365. (2019) *Perú: el país con mayor frecuencia en la compra de productos eco amigables*. <https://www.america-retail.com/peru/peru-el-pais-con-mayor-frecuencia-en-la-compra-de-productos-eco-amigables/>(18/07/2021; 12: 23 h)
- Redacción EC. (2021). El sol peruano es la segunda moneda más devaluada de América Latina en lo que va del 2021. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/mercados/sol-peruano-es-la-segunda-moneda-mas-devaluada-de-america-latina-en-lo-que-va-del-2021-tipo-de-cambio-dolar-nndc-noticia/> (18/07/2021; 12: 23 h)
- RPP. (2019). *Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia*. <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-peruanos-gastan-entre-s-80-y-s-200-en-promedio-en-pedidos-servicio-de-reparto-a-domicilio-restaurantes-tiendas-supermercados-noticia-1319925>(05/01/2022; 14: 23 h)
- Soret Los Santos, I. (2017). *Logística y Operaciones en la empresa*. 2^a ed. Madrid: Editorial ESIC.
- Stephen, B., y Mary, C. (2014). *Administración*. 12^a ed. México: Editorial Pearson.
- SUNAT (2021). *Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT. Tipo de Cambio Oficial*. <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias> (05/01/2022; 14: 23 h)
- Transmarket .(2020) *Página web de abarrotes* <https://transmarket.pe/producto-categoria/abarrotes/>(14/07/2021; 16: 34 h)
- BBVA. (2021). *Descubre las leyes de los productos orgánicos por el mundo* <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/descubre-las-leyes-de-productos-organicos-por-el-mundo/>(12/09/2021; 18: 43 h)