



**UNIVERSIDAD ESAN**

**“PLAN DE NEGOCIO DE MARKETPLACE ONLINE DE FRUTA  
FRESCA PARA LOS MERCADOS MAYORISTAS DE LIMA  
METROPOLITANA”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de  
Maestro en Administración de Agronegocios**

**por:**

**Christopher Omar Egoavil Retuerto**

**Jorge Adelfio León Florián**

**Jim Robert Minchola Gallardo**

**Programa de Maestría en Administración de Agronegocios**

**Promoción Lima 2016-1**

**Lima, 02 de abril del 2018**

**Esta tesis:**

**“PLAN DE NEGOCIO DE MARKETPLACE ONLINE DE FRUTA FRESCA PARA LOS MERCADOS MAYORISTAS DE LIMA METROPOLITANA”**

**ha sido aprobada:**

.....  
**William Arteaga Donayre, jurado**

.....  
**Manuel Acevedo Isasi, jurado**

.....  
**Leonardo Adachi Kanashiro, asesor**

.....  
**Fredy Kamt Ganoza, asesor**

**Universidad ESAN**

**2018**

## DEDICATORIAS

A mis familiares, amigos y profesores.  
**Christopher Omar Egoavil Retuerto**

A mi gran esposa e hijos.  
Gracias por su cariño, comprensión y sacrificio durante más de 2 años.  
**Jorge Adelfio León Florián**

A Dios, a mis padres por darme la vida y mis hermanas por la paciencia y cariño que me  
tienen  
**Jim Robert Minchola Gallardo**

## **AGRADECIMIENTOS**

Damos gracias a nuestros padres por su apoyo incondicional, por habernos proporcionado una excelente educación, por habernos transmitido los principales valores y sobre todo sus lecciones de vida que debemos seguir.

Gracias a nuestros queridos(as) hermanos(as) por representar la unión familiar y por habernos dado sus consejos, alegrías y entretenimiento cuando más lo hemos necesitado.

Infinitas gracias a nuestras amadas esposas e hijos (para unos) y enamoradas (para otros) por su amor incondicional, paciencia y comprensión en los tiempos buenos y malos.

Les agradecemos a todos nuestros profesores que nos transmitieron sus conocimientos durante el tiempo que ha durado la Maestría, en especial a nuestros asesores Leonardo Adachi Kanashiro y Freddy Kamt Ganoza por soportarnos, exigirnos y dedicar su valioso tiempo a revisar y dar feedback durante la elaboración de la presente tesis.

Gracias a nuestros amigos Jorge Ríos, Iván Juscamaita y Raúl Torres por su disposición y colaboración en temas específicos de la presente tesis.

Finalmente agradecemos a nosotros mismos, por mantener la unión y paciencia en momentos de desesperación lo cual nos ha permitido continuar y llegar al objetivo.

**CURRICULUM VITAE**  
**EGOAVIL RETUERTO, CHRISTOPHER OMAR**

25 de marzo 1990, Perú  
Jr. Antares Norte 462 Dpto. 102 Rímac - Lima  
9993-90078  
christopher.egoavil@gmail.com

Ingeniero agrónomo con cinco años de experiencia en desarrollo, comercialización, diseño e implementación de proyectos relacionados con el sector de insumos agrícolas. Con liderazgo, amplio conocimiento en consultoría y manejo de aspectos técnicos y comerciales.

**FORMACIÓN**

**2016-2018 (esperado)**

**Universidad ESAN**

Maestría de Administración de Agronegocios

**2006-2011**

**Universidad Nacional Agraria La Molina – UNALM**

Ingeniero Agrónomo

**EXPERIENCIA**

**Ene 2017 - Mar 2018**

**Hortus S.A.**

Coordinador de Desarrollo Agrícola en Línea de Hortalizas y Forrajes

**Ene 2015 - Oct 2016**

**Tecnología Química y Comercio S.A.**

Desarrollista Agrícola Zona Centro Perú

**Ene 2013 - Dic 2014**

**TQC Semillas S.A.**

Desarrollista Agrícola Perú

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Idiomas:**

Inglés Intermedio.

## **CURRICULUM VITAE** **LEON FLORIAN, JORGE ADELFO**

04 de febrero 1960, Perú  
Av. La Republica 271 Dpto. 604. Surco  
9880-60894  
jorge.leon@hocplc.com

Maestría en Administración de Agronegocios en curso, Ingeniero de minas con más de 24 años de experiencia en el rubro de la minería. Con experiencia multifuncional en las áreas de Gerencia de Planeamiento, Gerencia de Operaciones, gestión y estimación de reservas minerales. Capacidad para desarrollar e implementar sistemas y políticas de medición y control de actividades de carácter estratégico para los negocios mineros.

### **FORMACIÓN**

<b>2016 – 2018 (esperado)</b>	<b>Universidad ESAN</b> Maestría en Administración de Agronegocios
<b>1984 – 1990</b>	<b>Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)</b> Ingeniería de Minas

### **EXPERIENCIA**

<b>Ene 2016 – Actualidad</b>	<b>Cia. Minera Ares S.A.C.</b> Gerente Corporativo de Planeamiento
<b>Jul 2008 – Dic 2016</b>	<b>Cia. Minera Ares S.A.C.</b> Gerente de Control de Planeamiento
<b>Feb 2007 – Jun 2008</b>	<b>Cia. Minera Ares S.A.C.</b> Gerente de Unidad Minera Pallancata
<b>Oct 2005 – Ene 2007</b>	<b>Empresa Minera los Quenuales S.A.</b> Jefe de Ingeniería y Planeamiento-UM Iscaycruz
<b>May 2003 – Sep 2005</b>	<b>Cia. Minera Ares S.A.C.</b> Jefe Corporativo de Planeamiento
<b>Ene 1998 – Abr 2003</b>	<b>Mauricio Hochschild &amp; Cia Ltda S.A.C.</b> Jefe de Planeamiento – UM Ares
<b>Abr 1993 – Dic 1997</b>	<b>Minas de Arcata S.A.</b> Asistente de Planeamiento-UM Arcata

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

#### **Idiomas:**

Inglés Intermedio

**CURRICULUM VITAE**  
**MINCHOLA GALLARDO, JIM ROBERT**

08 de Julio 1985, Perú  
Jr. Ucayali 303 –Trujillo- La Libertad  
9927-08716  
jimiga1985@gmail.com

Bachiller en ingeniería agrónoma con trece años de experiencia en elaboración, implementación y desarrollo de proyectos en avocado, para la agroindustria peruana. Con amplios conocimientos y experiencia en el desarrollo de consultoría y manejo de aspectos técnicos y comerciales en el cultivo de avocado en sierra y costa del Perú.

**FORMACIÓN**

**2016 - 2018 (esperado)**

**Universidad ESAN**

Maestría de Administración de Agronegocios

**2010 - 2013**

**Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO**

Ingeniero Agrónomo

**EXPERIENCIA**

**Ene 2016 - Mar 2018**

**Camposol S.A.**

Jefe de Mejoramiento Genético en el cultivo de Palto

**Nov 2013 - Dic 2015**

**Camposol S.A.**

Jefe de Fundo Terceros (Proyecto Sierra)

**Dic 2010 - Oct 2013**

**Camposol S.A.**

Jefe de Fundo

**Ene 2009 - Nov 2010**

**Camposol S.A.**

Jefe de Parcela

**Abr 2006 - Dic 2008**

**Camposol S.A.**

Supervisor de Producción

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Idiomas:**

Inglés Intermedio.

## INDICE

**INDICE DE TABLAS**  
**INDICE DE FIGURAS**  
**INDICE DE ANEXOS**  
**GLOSARIO DE TERMINOS**  
**RESUMEN EJECUTIVO**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

- 1.1.1. Boom tecnológico*
- 1.1.2. Problemática de la comercialización de frutas*
- 1.1.3. Propuesta de negocio*

#### **1.2. Preguntas de investigación**

- 1.2.1. Pregunta general*
- 1.2.2. Preguntas específicas*

#### **1.3. Objetivo de la investigación**

- 1.3.1. Objetivo general*
- 1.3.2. Objetivos específicos*

#### **1.4. Alcance y limitaciones**

- 1.4.1. Alcances*
- 1.4.2. Limitaciones*

#### **1.5. Justificación y contribución**

- 1.5.1. Justificación*
- 1.5.2. Contribución*
- 1.5.3. Alcance de la inversión*

#### **1.6. Metodología de investigación**

- 1.6.1. Diseño de la investigación*
- 1.6.2. Mapa mental*
- 1.6.3. Recolección de datos de fuente primaria*

### **CAPÍTULO II: PLATAFORMA ONLINE PARA MARKETPLACE Y MODELOS DE NEGOCIO**

#### **2.1. El concepto de Marketplace**

#### **2.2. Marketplace: propuesta de solución diseñado a través del Lean Canvas y Lean Startup**

- 2.2.1. Lean Startup*
- 2.2.2. Lean Canvas*

#### **2.3. Casos de éxito en modelos de negocios con plataforma online**

- 2.3.1. Caso 1: Mercachef de España.*
- 2.3.2. Caso 2: Mercados municipales de España*

#### **2.4. Casos de éxito de aplicativos móviles y página web para comercio electrónico**

- 2.4.1. Caso 1: Software para la comercialización del producto agrícola de ASOFREAGRO en Colombia*
- 2.4.2. Caso 2: Diseño Sistema de gestión distribución y comercialización online de productos frescos*

#### **2.5. Conclusiones: principales factores clave de éxito a replicar en esta tesis**



## **CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS PERECIBLES (FRUTAS) EN LIMA METROPOLITANA**

### **3.1 Análisis externo**

- 3.1.1 *Descripción del mercado objetivo*
- 3.1.2 *Necesidades de compra y segmentación*
- 3.1.3 *Requerimientos del producto*
- 3.1.4 *Análisis de la competencia (Benchmarking)*
- 3.1.5 *Principales factores SEPTTE que influyen en el comportamiento del mercado objetivo*
- 3.1.6 *Conclusión: principales oportunidades y amenazas (Matriz EFE)*

### **3.2 Análisis interno**

- 3.2.1 *Ubicación geográfica de los mercados mayoristas*
- 3.2.2 *Descripción de eslabones y actores relevantes de la cadena*
- 3.2.3 *Análisis de la cadena productiva*
  - 3.2.3.1 *Análisis de productores agrícolas*
  - 3.2.3.2 *Análisis de Mercados mayoristas de frutas N°2 y mercado modelo de frutas*
  - 3.2.3.3 *Análisis de Intermediarios*
  - 3.2.3.4 *Análisis de Mercados de abastos minoristas (Minimarkets)*
  - 3.2.3.5 *Análisis de Bodegas y tiendas especializadas*
  - 3.2.3.6 *Análisis del Sector HORECA*
  - 3.2.3.7 *Análisis de Consumidores finales*
- 3.2.4 *Ventajas competitivas y comparativas*
- 3.2.5 *Cuellos de botella que impiden su competitividad*
- 3.2.6 *Conclusión: principales fortalezas y debilidades (Matriz EFI)*

## **CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1. Matrices estratégicas y ventaja competitiva**

- 4.1.1 *Visión, misión y valores de la empresa*
- 4.1.2 *Matriz EFE*
- 4.1.3 *Matriz EFI*
- 4.1.4 *Matriz FODA Cruzada y priorizada de factores FODA*
- 4.1.5 *Matriz PEYEA*
- 4.1.6 *Matiz IE*
- 4.1.7 *Matriz GE*
- 4.1.8 *Priorización de Estrategias Empresariales*
- 4.1.9 *Decisión de Estrategias según Ventajas Competitivas de Porter*

### **4.2. Propuesta de negocio**

- 4.2.1 *Modelo de negocio según CANVAS*
- 4.2.2 *Cadena de valor valorizada*

### **4.3. Estrategia digital competitiva**

- 4.3.1 *Estrategia de segmentación: elección del segmento objetivo*
- 4.3.2 *Estrategia de posicionamiento: diseño de la marca para el canal online*
- 4.3.3 *Flor de servicio*

## **CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DEL APLICATIVO MÓVIL**

### **5.1 Análisis de la competencia: principales páginas web & e-commerce**

- 5.1.1 *Selección de páginas web & e-commerce*
- 5.1.2 *Comparación de negocios o productos*

- 5.1.3 *Procesos de ventas*
- 5.1.4 *Procesos de marketing*
- 5.1.5 *Interacción con el contenido*
- 5.1.6 *Promoción del contenido*
- 5.1.7 *Correos electrónicos y boletines de noticias*
- 5.1.8 *Optimización de motores de búsqueda (SEO)*
- 5.1.9 *Presencia en redes sociales*
- 5.1.10 *FODA de la competencia*
- 5.2 Infraestructura tecnológica para el comercio electrónico**
- 5.2.1 *Internet, la web y la plataforma móvil*
- 5.2.2 *Creación de sitio web*
- 5.2.3 *Creación de sitio móvil*
- 5.2.4 *Sistemas de seguridad y pagos en el comercio electrónico*
- 5.2.5 *Costos de desarrollo, implementación y mantenimiento/actualización*
- 5.3 Prototipado de la web page y aplicativo móvil: consideraciones finales**

## **CAPITULO VI. ACEPTACION DEL MERCADO OBJETIVO**

### **6.1 Diseño del aplicativo móvil**

- 6.1.1 *Prototipado de aplicativo móvil*
- 6.1.2 *Módulo “Quiero Comprar”*
- 6.1.3 *Módulo “Quiero Vender”*

### **6.2 Segmentación**

- 6.2.1 *Compradores de frutas al por mayor*
- 6.2.2 *Compradores de frutas al por menor (minimarkets y bodega)*
- 6.2.3 *Supermercados y tiendas especializadas*
- 6.2.4 *Sector HORECA*

### **6.3 Ficha técnica de la investigación exploratoria (cualitativa)**

- 6.3.1 *Población*
- 6.3.2 *Muestras para entrevistas de profundidad*

### **6.4 Opiniones de usabilidad**

- 6.4.1 *Segmento de demandantes*
- 6.4.2 *Segmento de ofertantes*

### **6.5 Conclusiones: cálculo estimado de la demanda**

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE NEGOCIOS**

### **7.1 Estrategias de marketing mix digital**

- 7.1.1 *Producto*
  - 7.1.1.1 *Ciclo de vida del servicio*
  - 7.1.1.2 *Atributo del servicio*
- 7.1.2 *Precio*
- 7.1.3 *Plaza o distribución*
- 7.1.4 *Promoción*
  - 7.1.4.1 *Ecosistema digital*
  - 7.1.4.2 *Embudo de conversión*
  - 7.1.4.3 *Acciones tácticas*
- 7.1.5 *Personas*
- 7.1.6 *Procesos*
- 7.1.7 *Presencia física*

- 7.1.8 *Productividad*
- 7.1.9 *Presupuesto de marketing digital*
- 7.2 Estrategias de operaciones**
- 7.2.1 *Política de operaciones*
- 7.2.2 *Logística*
- 7.2.3 *Alianzas estratégicas comerciales con proveedores*
- 7.2.4 *Implementación*
- 7.3 Estrategias de organización y recursos humanos**
- 7.3.1 *Organigrama*
- 7.3.2 *Perfil de puestos*
- 7.3.3 *Desarrollo del potencial humano*
- 7.3.4 *Creación de la empresa*
- 7.3.5 *Registro de marca*
- 7.4 Gestión de la calidad**
- 7.5 Conclusiones**

## **CAPÍTULO VIII. EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA**

### **8.1 Inversión inicial**

- 8.1.1 *Activos fijos*
- 8.1.2 *Gastos pre operativos y Capital de trabajo*
- 8.1.3 *Estrategias de financiamiento*

### **8.2 Proyección de resultados**

- 8.2.1 *Proyección de los ingresos*
- 8.2.2 *Proyección de los egresos*
- 8.2.3 *Proyección de Estado de resultados*

### **8.3 Evaluación económica y financiera**

- 8.3.1 *Principales supuestos*
- 8.3.2 *Resultados de la evaluación económica*
- 8.3.3 *Resultados de la evaluación financiera*

### **8.4 Evaluación de riesgos**

- 8.4.1 *Punto de equilibrio*
- 8.4.2 *Análisis de sensibilidad*
- 8.4.3 *Análisis de escenarios*

### **8.5 Conclusiones**

## **CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 Conclusiones.**

### **9.2 Recomendaciones**

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.1	Estadística del comercio electrónico en el Perú.	4
Tabla 3.1	Consumo promedio per cápita anual de frutas (kg/persona) en Lima Metropolitana.	29
Tabla 3.2	Benchmarking de empresas B2B de fruta fresca.	30
Tabla 3.3	Matriz de Oportunidades y Amenazas.	32
Tabla 3.4	Matriz de Fortalezas y Debilidades.	41
Tabla 4.1	Matriz EFE.	43
Tabla 4.2	Matriz EFI.	44
Tabla 4.3	Matriz FODA Cruzada.	45
Tabla 6.1	Muestra para entrevistas de profundidad a ofertantes	76
Tabla 6.2	Muestra para entrevistas de profundidad a demandantes	76
Tabla 7.1	Tasas por comisión, afiliación y publicidad.	82
Tabla 7.2	Campaña de pre lanzamiento.	85
Tabla 7.3	Indicadores claves del plan de marketing.	86
Tabla 7.4	Proyección del crecimiento de visitas.	84
Tabla 7.5	Tasa de crecimiento poblacional en Lima Metropolitana.	87
Tabla 7.6	Proyección de volumen de frutas en Lima Metropolitana 2018-2022.	88
Tabla 7.7	Proyección de ventas de frutas en los Mercados Mayoristas 2018-2022.	89
Tabla 7.8	Estimación del ticket promedio S/ (Año 2018).	90
Tabla 7.9	Ventas proyectadas Chaski Fruits.	90
Tabla 7.10	Costo de visita por fuente.	91
Tabla 7.11	Presupuesto de marketing.	91
Tabla 7.12	Presupuesto campaña de pre-lanzamiento.	92
Tabla 7.13	Velocidad vehicular según hora del día.	93
Tabla 8.1	Activos fijos.	102
Tabla 8.2	Gastos pre-operativos.	103
Tabla 8.3	Inversión inicial requerida.	103
Tabla 8.4	Inversión inicial requerida: consolidación.	104
Tabla 8.5	Fuentes de financiamiento	105
Tabla 8.6	Visitas, tasa de crecimiento y conversión	106
Tabla 8.7	Ingresos proyectados del plan de negocio.	106
Tabla 8.8	Precios Visa Net pagos app.	107
Tabla 8.9	Gastos de personal.	108
Tabla 8.10	Estado de resultados.	108
Tabla 8.11	Flujo de caja.	110
Tabla 8.12	Evaluación económica.	111
Tabla 8.13	Análisis de parámetros críticos.	111
Tabla 8.14	Análisis de sensibilidad.	112
Tabla 8.15	Análisis de escenarios.	112

## INDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1.1	Cadena de abastecimiento de frutas en Lima Metropolitana.	4
Figura 1.2	Propuesta de plataforma digital.	5
Figura 1.3	Mapa mental de la investigación.	12
Figura 2.1	Metodología Lean Startup.	15
Figura 2.2	Mercachef: plataforma marketplace.	19
Figura 2.3	ASOFREAGRO: plataforma marketplace.	22
Figura 2.4	Propuesta de Diseño de Gestión, Distribución y Comercialización Online de Productos Frescos.	24
Figura 3.1	Lima Metropolitana: Split de autoservicios en Lima.	27
Figura 3.2	Factores SEPTTE.	31
Figura 3.3	Ubicación de los mercados mayoristas de fruta en Lima Metropolitana.	33
Figura 3.4	Mercado Mayorista de Frutas N°2.	34
Figura 3.5	Mercado Modelo de Frutas.	34
Figura 3.6	Cadena de valor de frutas.	35
Figura 3.7	Etapas del proceso de producción.	35
Figura 3.8	Etapas del proceso de acopio.	38
Figura 4.1	Matriz PEYEA.	47
Figura 4.2	Matriz IE.	47
Figura 4.3	Matriz GE.	47
Figura 4.4	Ventajas competitivas de Porter.	49
Figura 4.5	Lean Canvas para los ofertantes.	51
Figura 4.6	Lean Canvas para los demandantes.	53
Figura 4.7	Valorización de la cadena de valor.	53
Figura 4.8	Propuesta de marca.	55
Figura 4.9	Flor del servicio.	56
Figura 5.1	Flujo de transacción en Visa Net.	65
Figura 5.2	Proceso de venta en Chaski Fruits.	66
Figura 5.3	Gráfico de compra en Chaski Fruits.	67
Figura 6.1	Pantalla de Inicio de la App. Chaski Fruit	68
Figura 6.2	Módulo de compras en la App. Chaski Fruit	69
Figura 6.3	Módulo de compras (selección de proveedor).	69
Figura 6.4	Módulo de compras (resumen de pedido).	70
Figura 6.5	Módulo de compras (verificación/registro de usuario).	71
Figura 6.6	Módulo de compras (pasarela de pagos).	72
Figura 6.7	Módulo de ventas (registro de proveedor).	73
Figura 6.8	Módulo de ventas (pedidos recibidos).	73
Figura 6.9	Módulo de ventas (productos).	74
Figura 6.10	Módulo de ventas (registro de nuevos productos).	74
Figura 7.1	Embudo de conversión del marketplace online.	84
Figura 7.2	Tasa de crecimiento del consumo de las 20 frutas preferidas en Lima Metropolitana.	87
Figura 7.3	Velocidad vehicular según hora del día.	94
Figura 7.4	Velocidad vehicular según distancia.	94
Figura 7.5	Organigrama Chaski Fruits.	95

Figura 7.6	Documentos contables según régimen MYPE.	99
Figura 7.7	Gestión de la calidad.	100

## INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Factores SEPTE.	117
Anexo 2 Entrevista a Acopiador del Mercado Mayorista de Frutas.	121
Anexo 3 Entrevista a Experto en Marketing Digital.	125
Anexo 4 Entrevista a Representante del sector HORECA.	128
Anexo 5 Entrevista a Representante de estibadores de cargadores del Mercado Mayorista de Frutas.	131
Anexo 6 Entrevista a Productor agrícola.	132
Anexo 7 Entrevista a Jefe de Planta FrutiPack.	134
Anexo 8 Entrevista a Productor de palto.	136
Anexo 9 Entrevista a Productor de mandarina.	137
Anexo 10 Concurso capital semilla para Emprendimientos Innovadores.	138
Anexo 11 Código de conducta Chaski Fruits.	140
Anexo 12 Consumo de frutas con mayor frecuencia en Lima Metropolitana.	141
Anexo 13 Lugar donde comprar las frutas.	142
Anexo 14 Atributos para la compra venta por internet.	143
Anexo 15 Lugar preferido para recibir los productos de las compras por Internet.	144
Anexo 16 Opciones de envío para las compras online	145
Anexo 17 Páginas web más conocidas.	146
Anexo 18 Medios de pago preferidos para las compras por internet.	147
Anexo 19 Medios de pago usados para la compra por internet.	148
Anexo 20 Requerimiento de servicio post venta.	149
Anexo 21 Uso del servicio pos venta.	150
Anexo 22 Medio utilizado para solicitar el servicio pos venta.	151
Anexo 23 Razones para comprar online.	152
Anexo 24 Razones para el pago en el mismo lugar de compra.	153
Anexo 25 Sustento del costo por visita (Bumeran, 2018).	154
Anexo 26 Costos de planilla, según régimen MYPE Tributario.	155
Anexo 27 Estadística de comercialización de frutas en el Mercado Mayorista de Frutas N°2 (toneladas).	156
Anexo 28 Estadística de precios del Mercado Mayorista de Frutas N°2	157
Anexo 29 Tiempo (horas) de Mercado Mayoristas a Municipalidades de Lima Metropolitana.	158
Anexo 30 KPI (minutos/kilómetro) del Mercado Mayorista a Municipalidades de Lima Metropolitana.	159
Anexo 31 Perfiles de puestos.	160
Anexo 32 Personal shopper o “Comprador personal”.	161
Anexo 33 Cotización con préstamo bancario.	162
Anexo 34 Desarrollo de Matriz PEYEA.	163

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acopiador:** Es aquel comerciante que reúne los productos, también definido como intermediario. Según: FAO, 1987.

**Actividad económica formal:** Es una actividad que se ejerce con carácter empresarial o profesional y suponga la disposición por su propia cuenta de medios de producción y de recursos humanos o de uno de ambos, con la finalidad de participar en la distribución o servicios relacionados con el consumo de frutas, la parte formal se evidencia con la disposición de RUC (Registro Único de Contribuyente) y NRUS (Nuevo Régimen Único Simplificado) (Autores de esta tesis, 2018).

**Aplicación:** También llamada *app*, proviene de una reducción del término *application*, y se define como un tipo de programa informático moldeado como herramienta que permite al usuario realizar tareas y/o solucionar problemas, se puede ejecutar a través de un navegador web o incluso sin conexión, a través de una computadora, teléfono, tablet o algún otro aparato electrónico. Dentro de las aplicaciones móviles, se pueden hacer descargas gratuitas y de pago, desde la tienda Google Play y Amazon para Android y en App Store en los dispositivos de Apple (Karch, M., 2017)

**Blog:** Diario, publicación o fuente de noticias en línea elaborado por una persona, un equipo interno o autores invitados externos. (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital)

**Business Intelligence (Inteligencia Empresarial):** Se denomina así al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitecturas técnicas, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.

**Convivialidad:** Es un neologismo dentro de una ciencia que estudia cómo vivir mejor, entre otras cosas, y significa la calidad de nuestra convivencia o de nuestra habilidad para convivir y relacionarnos con los demás en forma sana (WordReference.com).

**Contenido:** El contenido es el diseño, es texto y la información gráfica que conforman una página web. (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital)

**Costo por clic:** Costo por cada clic de un sitio de referencia a un sitio de destino, por lo general desde un motor de búsqueda en el marketing de pago por clic. (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital)

**e-commerce (comercio electrónico):** Todos los intercambios electrónicos financieros y de información entre una organización y sus partes interesadas externas. (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital)

**Freeware:** Proviene de los términos ingleses “libre” y “software”, referido a programas de software gratuitos, sin exigencia de licencias, tarifas ni donaciones para el uso y descarga del programa. No obstante, si bien está libre de costo, se encuentra bajo *copyright*. (Fisher, T., 2018)



**HootSuite:** Es una plataforma web y móvil (iPad, iPhone, iPod Touch, BlackBerry y Android) para gestionar redes sociales por parte de personas u organizaciones, creada por Ryan Holmes en 2008 (wearesocial.com, 2017).

**HORECA:** Es un acrónimo, formado por la concatenación de las palabras hoteles, restaurantes y catering, utilizaremos el término para referirnos a los negocios que se orientan a estos tipo de negocio.

**Marketplace:** Es un sitio que permite a vendedores y compradores, relacionarse para efectuar una transacción comercial, igual que en la plaza del mercadillo a nivel virtual y online (J.Sviokla, 2014).

**Mayorista:** Es una empresa que vende en grandes cantidades a minoristas y otros comerciantes, pero no está enfocado en comercializar hacia los consumidores. Según: FAO, 1987.

**Mercados de abastos:** Son instituciones sociales que agrupan a pequeños y medianos comerciantes organizados en asociaciones o gremios autónomos con autonomía y capacidad de acción y decisión sobre los objetivos que determina su actividad social y económica (Juan Robles, 2014)

**Outsourcing:** Práctica empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital)

**Personal Shopper:** Es comprador personal. Inicialmente, el personal shopper es una persona que ayuda a sus clientes a elegir y comprar objetos de diverso tipo (decoración, regalos, etc.) (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital).

**Productor:** Es una persona civil o jurídica que decide las acciones a realizar en el uso de los recursos disponibles y manejo administrativo de una explotación agrícola., contando con la responsabilidad técnica y económica de la explotación (FAO, 1996).

**Slow food:** (comida lenta) es un movimiento alimenticio iniciado en respuesta a la proliferación de la cultura de comida rápida y de baja calidad implícita. El objetivo central es contrarrestar la desaparición de las tradiciones locales de alimentos y el interés de conocer el origen de sus bocados. (FAO, 2009).

**Software:** Denominado programa, es un componente intangible de un sistema informático que facilita la interacción con los componentes físicos de la PC. Su uso diario se enfoca como software del sistema y en forma de aplicación. (Ballew, J., 2017)

**Tasa de conversión:** Proporción de visitantes a un sitio, o espectadores de un anuncio, que realizan una acción como registrarse, comprar o pagar. (Chaffey, D. y Chadwick, F. 2014: Marketing Digital).

## RESUMEN EJECUTIVO

Según el informe del año 2018 de We Are Social y Hootsuite (wearesocial.com), se revela la mega tendencia de la sociedad, empresas y gobiernos del tránsito sin retorno a la transformación digital -más del 53% de la población mundial usa internet y y 68% usan teléfonos móviles -. Según GFK (2017) el 53% de los peruanos usan internet, y según el INEI (2017) los usuarios de internet en Lima Metropolitana alcanzó el 71.7%, lo cual está cambiando los estilos de vida y comportamientos de la población y demás organizaciones.

Por otro lado, en Lima Metropolitana se vive una impresionante congestión vehicular –según la información levantada por autores de esta tesis y que se detallan en el Anexo 25, la velocidad de los vehículos en hora punta llega a los 12 a 15 km/h- lo cual ocasiona pérdidas de tiempo importantes a la población cuando se desplazan hacia a sus centros de trabajo o retornan de los mismos y a las empresas durante sus actividades de abastecimiento y comercialización, este hecho finalmente genera mayores costos que los trasladan a los productos o servicios que ofertan.

El problema de la congestión vehicular enlazado al caso de la comercialización de frutas en los mercados mayoristas, genera que los demandantes de frutas –generalmente comerciantes minoristas y del sector HORECA- tengan que acudir al mercado mayorista desde tempranas horas de la mañana (4 am), de tal manera de realizar sus compras –dentro del desorden, inseguridad y falta de infraestructura en los mercados mayoristas- y poder llegar a sus centros de negocio para ofertar la fruta sus clientes finales.

Sobre la base del contexto descrito en los párrafos anteriores, los autores de esta tesis visualizan como oportunidad de negocio la creación de un *marketplace online* para comercialización de frutas. Dicha plataforma tendrá como objetivo servir de punto de encuentro entre los ofertantes y demandantes de frutas (comercio B2B) y poder realizar sus transacciones comerciales con mayor seguridad, comodidad y recibir sus productos en el lugar que indiquen sin tener que desplazarse hasta los mercados mayoristas de frutas y así generarles “tiempo libre a la gente”.

En el Capítulo I se explica con mayor detalle las tendencias de la tecnología y la problemática de la comercialización de frutas en Lima Metropolitana, se definen los objetivos de la investigación así como se establece el alcance y limitaciones en la disposición de información.

En el Capítulo II se ha analizado casos de éxito similares a la idea de negocio propuesta (Merchachef y Mercados Municipales de España y Asofreagro de Colombia), que ha permitido concluir sobre cómo el uso de la tecnología genera beneficios colaborativos tanto para los ofertantes (optimizando sus inventarios, incrementando sus ventas y reduciendo sus costos de marketing) como para los demandantes (disminuyendo los precios por mayor competencia, optimización de inventarios y servicio logístico).

Así mismo, usando la metodología de Storytelling ha permitido definir la marca como CHASKI FRUITS, usando las metodologías Mapa de la Empatía, Lean Startup y Lean Canvas. Planteando el binomio problema-solución ha permitido definir y corroborar los principales problemas de los clientes objetivo, la propuesta de valor, la solución, los canales de comunicación, los ingresos, los costos, los KPI necesarios para el control y seguimiento, y finalmente establecer la ventaja especial que consiste en brindar los servicios ofrecidos con rapidez, seguridad, calidad y bajo el lema “darle tiempo libre a los clientes”.

El Capítulo III aborda el análisis de la cadena de abastecimiento, donde se han analizado las oportunidades y amenazas tanto en el frente externo como en el interno, por el lado externo se evidencia que a la luz de las nuevas tendencias y cambio de los estilos de vida de la población y al desarrollo de nuevas tecnologías se presenta la oportunidad de implementar plataformas móviles para facilitarles sus actividades y generales el tiempo libre y como amenaza la integración hacia atrás con los productores.

Por el lado interno, las fortalezas identificadas son la amplia variedad y calidad de frutas, el expertise en el conocimiento y gestión de la calidad agrícola y la disposición de fondos financieros para la implementación de la plataforma, las debilidades están asociadas a la baja cartera de clientes y marca desconocida –por ser empresa nueva- y al bajo control de la logística por tenerla bajo la modalidad de *outsourcing*.

El planeamiento estratégico que se desarrolla en el Capítulo IV se define la visión, misión y los valores -confianza, innovación, creatividad e integridad- con los que actuará la organización; así mismo, como estrategias se concluye que debe asumir una posición agresiva como posición estratégica, y como gran estrategia se enfocará al desarrollo de mercado y penetración del nuevo canal con los clientes ya existentes. La estrategia que generará ventaja competitiva será la de liderazgo en costos conjuntamente con la estrategia digital flor de servicio y sus componentes facilitadores y enaltecidos.

En el Capítulo V y VI se aborda el desarrollo de la página web y aplicativo móvil y aceptación del mismo, con el análisis de diferentes páginas web similares al modelo de negocio planteado y revisión de información relacionada. Se ha concluido que la página web y aplicativo móvil debe considerar las características siguientes: usabilidad, surtido, contenido de valor, seguridad, trazabilidad, diseño intuitivo y servicio post venta.

Luego del diseño se validó puntualmente con potenciales clientes, los cuales realizaron sugerencias importantes como: incluir procedencia de la fruta, descuentos y calidad del proveedor (por el lado de la demanda) y diferentes calibres, grado de madurez y acreditación e identificación del personal *shopper* y personal logístico (por el lado de la oferta).

El Capítulo VII se enfoca en las acciones y consideraciones del marketing mix de servicios (8P's) como producto, precio, plaza, promoción, persona, procesos, presencia y productividad, aterrizando en una campaña de pre-lanzamiento que se realizará tres meses antes de entrar en operación y con un presupuesto de S/. 60,000. Así mismo, se ha establecido un presupuesto (Tabla 7.12) para acciones de marketing, además de una estructura organizacional como elementos claves que permitirán cumplir los objetivos de ingresos proyectos.

En el Capítulo VIII se desarrolla y sustenta el análisis económico financiero de este plan de negocio, definiendo como variables de entrada que definen los ingresos como: volumen de visitas, tasa de conversión, ticket promedio anual, entre otros; para los costos y gastos se ha definido los gastos pre-operativos, inversión en activos fijos, inversión total requerida, los gastos de personal propio y *freelance* y los costos de operación.

Los resultados de la evaluación económica a una tasa de descuento de 25% genera un VAN de S/. 63,594 en los cinco años de evaluación, una TIR de 31.11% y un periodo de retorno de la inversión de 3 años 5 meses. Del análisis de riesgos se concluye que las variables “tasa de conversión” y “ticket promedio” son claves para la viabilidad del plan de negocio.

Finalmente en el Capítulo IX se concluye que el plan de negocio de implementar un *marketplace online* es viable económica y financieramente –bajo los supuestos y consideraciones expuestos- y por lo mismo es recomendable su implementación.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta la problemática de los ofertantes y demandantes involucrados en la comercialización de fruta fresca y el establecimiento de relaciones más ágiles en la cadena de distribución en un esquema de B2B (Negocio a Negocio). Estos antecedentes ayudan a plantear los objetivos, alcances y metodología de investigación de esta tesis.

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Boom tecnológico**

El comercio se remonta a fines de la era neolítica, donde agricultores iniciaron el trueque con excedentes de su producción a cambio de armas, depósitos, herramientas, etc. Esta práctica ancestral se ha visto influenciada en la era de la globalización, iniciando el comercio a través del canal online. Este motor en la base tecnológica de internet despliega nuevas oportunidades para crear nuevos negocios y modelos de negocios en las industrias habituales, como para destruir negocios antiguos.

Es así que en el año 1959 el sociólogo Peter Drucker pronosticó el inicio de la sociedad del conocimiento caracterizada por una estructura económica y social más compleja, donde el conocimiento sustituye el trabajo, materia prima y capital como la base más importante de la productividad, crecimiento e inequidad social. Este concepto es reafirmado por Daniel Bell, quien habla del pase de una economía creadora de productos a una sustentada en servicios, con exigencia de profesionales técnicamente calificados (Arias, 2011).

Esto se encuentra enmarcado en lo mencionado por Klaus Schwab, quien sustenta cuatro revoluciones industriales, siendo la primera en 1784 y comprendida en el vapor y la producción mecánica, la segunda inicia en 1870 enfocada a la división de trabajo, electricidad y producción en masa, la tercera revolución es del año 1969 y se sustenta en la electrónica, IT (tecnología de la información) y la producción automatizada. Finalmente la cuarta revolución iniciada en el 2010 y que comprende la actualidad está enmarcada en la Big Data, IT (internet of things), IA (inteligencia artificial) y nanotecnología. (Cruz, G., 2018)

En este sentido, las principales tendencias en el comercio electrónico que se proyectaron en 2012-2013 según Laudon y Cuercio (2013) fueron:

- **Negocios**
  - Se da la transición hacia un modelo de comercio electrónico social, móvil y local.
  - Las transacciones B2B en el comercio electrónico alcanzan los \$ 4.1 billones en el año 2012, de los cuales el 36% de todo el comercio B2B se concentra en Estados Unidos.
  - Las plataformas de publicidad móviles y en redes sociales muestran un sólido crecimiento, planteando un reto para marketing en motores de búsqueda.
- **Tecnología**
  - Las empresas rastrean los billones de interacciones en línea que se observan cada día en la web, produciendo el *Big data*. La *Big data* es interpretada como el software *analítica de negocios* que permite hallar los patrones de compra e intenciones de consumidores en milisegundos.
  - El *Cloud computing* completa la transformación de la plataforma móvil, almacenando el contenido y el software de consumidores en servidores de internet, estando a disposición de cualquier dispositivo conectado con el consumidor.
- **Sociedad**
  - El cobro de impuestos sobre ventas por internet se populariza y es más aceptado por la mayoría de los comerciantes en línea.
  - La seguridad en internet tiende a disminuir acorde a los sitios más populares, puesto que son atacados por hackers y pierden el control sobre la información de sus clientes.
  - El spam continua siendo un problema clave a pesar de la legislación y soluciones en tecnología desarrolladas.

### **1.1.2. Problemática en la comercialización de frutas**

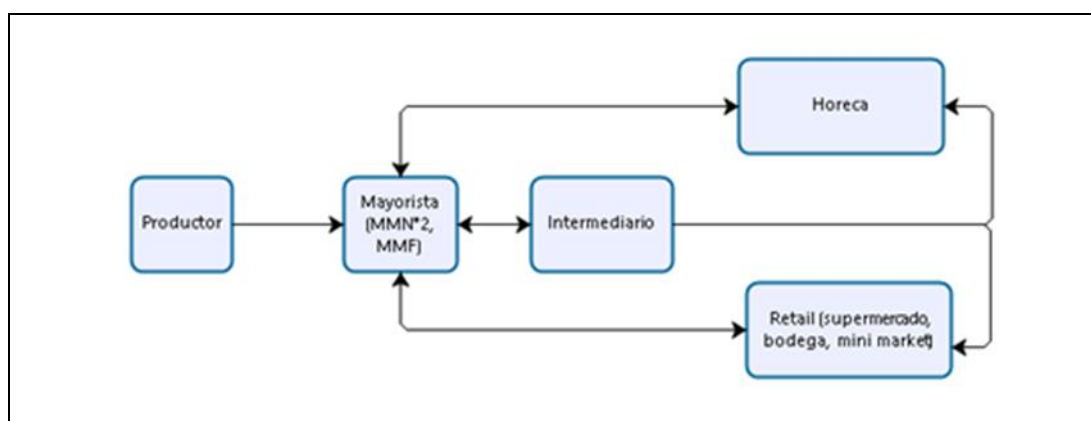
Por el lado de la demanda, el sector HORECA está formado por hoteles, restaurantes y negocios de catering. En el caso de Lima Metropolitana y el Callao, Diario Gestión (2013) afirma que el INEI registra 39,895 restaurantes y 5,523 hoteles, de los cuales 1,180 corresponden a hoteles de 3, 5 y 5 estrellas. La Asociación de Bodegueros del Perú (RPP, 2016) sostiene que en Lima Metropolitana existen 113 mil bodegas, 1,000 empresas de catering, 5,000 minimarket y 1,379 mercados de abastos.

Respecto a la oferta, actualmente la comercialización de frutas frescas se centraliza en dos mercados de Lima Metropolitana y el Callao:

- (a) Mercado Mayorista de Frutas N° 2 (gestión municipal) con 900 puestos.
- (b) Mercado Modelo de Frutas (gestión privada) con 350 puestos.

De acuerdo a la información obtenida a través de las visitas de los autores de esta tesis, la comercialización en los referidos mercados mayoristas para la demanda mencionada se realiza en la madrugada de manera presencial, sumado al desorden, higiene, inseguridad y falta de infraestructura. Aquello ocasiona un sobre esfuerzo en los demandantes para realizar acciones de compra, lo que lleva a generar sobre costos en su abastecimiento. Dicha cadena de abastecimiento se ilustra en la Figura 1.1.

**Figura 1.1. Cadena de abastecimiento de frutas en Lima Metropolitana**



Elaboración: Autores de esta tesis

De allí surge la inquietud de los autores de esta tesis en cómo ayudar a los demandantes descritos a ser más eficientes en sus operaciones de abastecimiento de frutas, y al mismo tiempo, generando una oportunidad de diversificar ingresos en los ofertantes, para lo cual se propone crear un marketplace online B2B.

La propuesta se encuentra dentro de la tendencia de crecimiento sostenido del comercio electrónico para modelos de negocios B2B. Según Future Labs (2015), entre los años 2011 y 2015 que transcurrió el II y III Estudio del Estado del Comercio Electrónico para el Perú, las empresas B2B online crecieron en 44.5%, como se muestra en la Tabla 1.1

**Tabla 1.1. Estadística del comercio electrónico en el Perú**

Empresa según tipo de negocio	Año		Crecimiento anual
	2011	2015	
B2C	92.23%	91.5%	-0.8%
B2B	2.63%	3.8%	44.5%
Cuponeras	5.14%	4.7%	-8-6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

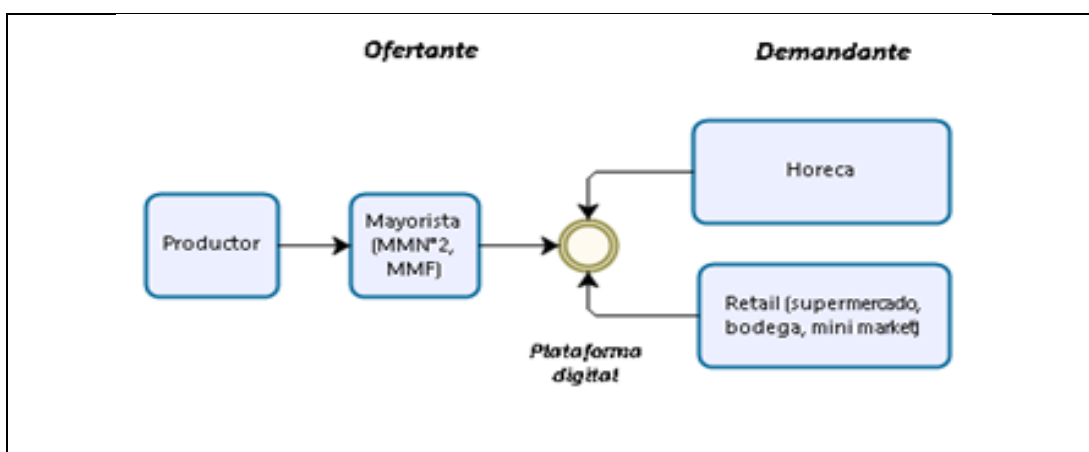
Elaboración: Future Labs

Ante este escenario, los autores de esta tesis plantean la interrogante de viabilizar la inversión requerida para implementar un marketplace online de frutas frescas para los mercados mayoristas ubicados en Lima Metropolitana y del Callao.

### 1.1.3. Propuesta de negocio

El concepto del plan de negocio que se propone desarrollar corresponde a un marketplace online, que funcione como punto de encuentro entre comerciantes de los mercados mayoristas de frutas (oferta) y los minimarkets, bodegas, tiendas especializadas y el sector HORECA (demanda), como se muestra en la Figura 1.2.

**Figura 1.2. Propuesta de plataforma digital**



Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la figura anterior, consta de una plataforma online de comercio electrónico que será gestionada por una nueva empresa. En dicha plataforma los comerciantes mayoristas de frutas ingresan sus ofertas de productos y precios para que



los potenciales compradores constituidos por minimarkets, bodegas, tiendas especializadas y el sector HORECA puedan disponer de una gran variedad de frutas de diferentes abastecedores, realizando su pedido y transacción de forma segura, sin necesidad de acudir al canal offline y recibir sus productos en su lugar de elección.

Por tratarse de una oferta procedente de varios proveedores, la variedad y disponibilidad será siempre incremental que en los lugares offline; y el costo total de abastecimiento será más eficiente que el sistema actual. De acuerdo a E-commerce (2013), una de las variables del marketing mix que mayor implicancia tiene el comercio electrónico o Marketplace para atraer clientes es el pricing, en el sentido que los demandantes buscan mejores precios en un nuevo canal digital de compra.

Ejemplo de este modelo de negocio es la plataforma online Mercachef de España (Mercasa, 2017) que a continuación se detalla:

- Es una plataforma de comercio electrónico al servicio de las empresas mayoristas de alimentos frescos, proyecto impulsado por Mercasa<sup>1</sup>, en alianza estratégica con SEUR como responsable de toda la logística de distribución de Mercachef, y con el BBVA como aliado para la gestión de todos los flujos financieros de cobros y pagos a través de la plataforma.
- Mercachef se dirige al sector de la hostelería y la restauración, abriendo una nueva ventana comercial a los mayoristas de las Mercas gracias a una plataforma de compras virtual que pone en contacto a vendedores y clientes, con pedidos múltiples de distintos mayoristas y con entrega domiciliaria.
- Esta herramienta de negocio ofrece nuevas posibilidades al mayorista, entre las que destacan: disponer de la tecnología necesaria para efectuar ventas en un entorno web, acceder a nuevos clientes, mercados y ofrecer nuevos servicios a sus clientes, facilidad y eficiencia en la compra, amplitud y variedad de oferta y entrega a domicilio de los pedidos.

Un aspecto fundamental en el modelo planteado de marketplace es la tercerización de la logística de distribución, puesto que cualquier modelo de comercio electrónico

---

<sup>1</sup> Mercasa es una empresa pública del gobierno español, cuyos accionistas son la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, a través del Fondo Española de Garantía Agraria (FEGA). Mercasa presta servicio público al conjunto de la cadena alimentaria, de manera especial en el escalón mayorista de alimentación fresca, a través de la Red de Mercas; pero también de cara a la producción agraria y pesquera, facilitando la comercialización mayorista procedente de origen; al comercio minorista en todos sus formatos, a la hostelería independiente u organizada, y a las empresas de restauración social.

busca el acercamiento óptimo entre la oferta y la demanda. En consecuencia, el control sobre los tiempos, las distancias, el recojo, trayecto y despacho de la mercadería estará fuera del alcance de esta tesis. Para ello, se pretende plantear políticas que uniformizan los procesos de calidad en el servicio y del producto.

En otras palabras, se trata de un modelo B2B en donde el operador del Marketplace online (propietario de la plataforma) desarrolla una plataforma online para que los clientes - minimarkets, bodegas, tiendas especializadas y el sector HORECA- que están necesitando adquirir fruta puedan conseguir una oferta relevante y al mejor precio de mercado, negociando con los proveedores - productores agrícolas, acopiadores y comerciantes mayoristas de frutas- y se pueda ejecutar una transacción de venta.

Por cada venta ejecutada, el operador de la plataforma cobra una comisión, y el operador de la plataforma online es el que tiene la responsabilidad de generar la demanda a través de la reproducción de tráfico de calidad hacia el marketplace online con estrategias de marketing digital.

Las ventajas que este prototipo de negocio promete a los clientes que buscan comprar frutas (minimarkets, bodegas, tiendas especializadas y el sector HORECA) es el hecho de disponer en un único lugar y sin la necesidad de salir de su lugar de negocios una alta variedad de frutas que de otra manera tendrían que ir a comprarlas en la forma tradicional en los distintos puntos físicos. Este modelo permite una optimización y ahorro de dinero y tiempo, y a la vez que le da la oportunidad de implementar un análisis de precios en tiempo real, logrando una experiencia positiva del proceso de compra. El despacho de la mercadería se da entre 3 a 5 días posteriores a la solicitud de compra, planificando el abastecimiento entre ofertantes y demandantes.

Por el lado de los proveedores de fruta (productores agrícolas, acopiadores, comerciantes mayoristas de frutas), el marketplace online es una respuesta integral para obtener que sus productos puedan ser adquiridos a través de un nuevo canal en pleno crecimiento, sin necesitar para ello que desarrollen una plataforma de comercio electrónico propia ni realizar inversiones en marketing digital, y que les permite ofertar sus productos con un riesgo mínimo. Con esta canasta de beneficios, la propuesta de valor también es positiva para los proveedores.

De acuerdo a Bloggin Zenith (2013), el marketplace online es un lugar de encuentro entre ofertantes y demandantes y el punto donde se ejecuta la operación. Es decir, la responsabilidad de suministro de los productos comprados es delegada al proveedor

quien se responsabiliza de todo el proceso de cumplimiento (*fulfillment*<sup>2</sup>). A este mecanismo de logística se le conoce como *drop shipping*<sup>3</sup>.

Las principales ventajas de esta modalidad de contrato comercial para la plataforma online son (Actualidad E-commerce, 2013):

- No hay la necesidad de invertir en inventarios para iniciar a vender.
- Al no tener inventarios, no se tienen pérdidas por mermas, excedentes de stock o deterioros de los productos.
- Oportunidad de ir trabajando y posicionando una “marca” para una eventual estrategia de integración hacia atrás o hacia adelante.
- Permite añadir nuevos productos en poco tiempo, apenas se concreta una negociación con un proveedor o se identifique una necesidad específica por parte de los demandantes.

## **1.2. Preguntas de investigación**

### ***1.2.1. Pregunta general***

¿Cómo y cuál es la viabilidad económica y financiera de la inversión requerida para implementar una plataforma online de fruta fresca para mercados mayoristas de Lima Metropolitana?

### ***1.2.2. Preguntas específicas***

- a. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de un marketplace online de frutas frescas para mercados mayoristas de Lima Metropolitana? (Capítulo II).
- b. ¿Qué problemas identificados en el análisis de cuellos de botella de la comercialización de frutas frescas de mercados mayoristas se pueden resolver con un marketplace? (Capítulo III).
- c. ¿Cuál sería la mejor propuesta de prototipado de la plataforma online para mercados mayoristas de frutas frescas? (Capítulo V).
- d. ¿Cuál es la demanda potencial de la plataforma online propuesto? (Capítulo VI).

---

<sup>2</sup> Fulfillment: es una modalidad de comercio por internet que consiste en subcontratar el almacenaje y despacho de productos, con el objetivo de satisfacer las expectativas, requerimientos y deseos del cliente, caracterizándose por la puntualidad y eficiencia en la entrega del producto (Belgrano Digital, 2016).

<sup>3</sup> Drop Shipping: es un tipo de venta al por menor donde el minorista no guarda los bienes en su inventario, sino que toma y pasa el pedido (y los detalles de envío) al mayorista, quien entonces despacha las mercancías directamente al cliente final (Bloggin Zenith, 2013).

- e. ¿Cuál sería el modelo de negocio digital (marketplace online) y su estrategia competitiva para asegurar el retorno económico y financiero de la inversión requerida? (Capítulo IV).
- f. ¿Cómo serían las estrategias tácticas del plan de negocios para implementar el marketplace online? (Capítulo IV).
- g. ¿Cuáles serían las estrategias de financiamiento (plan de inversión) para el negocio propuesto? (Capítulo VIII).

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Demostrar la viabilidad económica y financiera de un modelo de negocio B2B de marketplace online de fruta fresca para el Mercado Mayorista de Frutas N° 2 (propiedad municipal) y el Mercado Modelo de Frutas (propiedad privada) ubicados en Lima Metropolitana.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- a. Identificar los factores clave de éxito para la implementación de un marketplace de frutas frescas en Lima Metropolitana (Capítulo II).
- b. Determinar los principales cuellos de botella de los mercados mayoristas en la comercialización de sus productos frescos y cómo el marketplace resuelve esos problemas (Capítulo III).
- c. Diseñar el prototipo de la plataforma online propuesto para mercados mayoristas de frutas frescas (Capítulo V).
- d. Estimar la demanda potencial de la plataforma online (Capítulo VI).
- e. Proponer el modelo de negocio digital y su estrategia competitiva (Capítulo IV).
- f. Diseñar el plan de negocios (Capítulo VII).
- g. Proponer el plan de inversión y financiamiento (Capítulo VIII).

### **1.4. Alcance y limitaciones**

#### ***1.4.1. Alcance***

El alcance de esta investigación se resume como sigue:

- Producto: frutas frescas.
- Ámbito geográfico: Lima Metropolitana.
- El lado de la oferta: comerciantes mayoristas de frutas en el Mercado mayorista de frutas N°2 y Mercado modelo de frutas.

- El lado de la demanda: minimarkets, bodegas, mercados de abasto, catering, tiendas especializadas y el sector HORECA.

#### **1.4.2. Limitaciones**

- **Limitaciones de información:** En la actualidad no se encuentran modelos de negocios digitales para la comercialización de fruta B2B en Lima Metropolitana. La mayoría de emprendimientos digitales existente están enfocados al consumidor final (B2C), motivo por el cual no se ha encontrado suficiente información (estadísticas) sobre el comportamiento del marketplace B2B en el Perú.

Para subsanar aquello, se han analizado casos de emprendimientos internacionales (principalmente el caso Mercachef) semejantes a la propuesta de negocio de esta tesis para identificar factores de éxito y fracaso de estos modelos digitales.

Por otro lado, el levantamiento de información primaria que se menciona más adelante en la metodología de investigación ayuda a superar la escasa información relevante. Sin embargo, se recalca la dificultad de recopilar información a principales comerciantes del mercado mayorista de frutas en Lima Metropolitana y su respectiva demanda real por un asunto de reserva de información. Para reducir esa contingencia, se ha previsto entrevistas a expertos en ese sector.

Otra limitación relevante es la disponibilidad de base de datos de clientes ofertantes y demandantes con mayor participación en su segmento, para aumentar la asertividad del feedback del prototipo. No obstante lo anterior, se resuelve con un muestreo por conveniencia hasta completar el número de encuestas requeridas para su significancia de resultados de la investigación de mercado.

- **Limitaciones de tiempo:** La investigación se inicia a mediados del 2017 y culmina en el mes de marzo del 2018, por lo que todo lo relacionado al marco normativo, tasas impositivas, tasas de financiamiento y entre otros que se consideran en la investigación son las vigentes hasta esa fecha.
- **Recursos propios:** La presente tesis ha sido financiada por los autores de la investigación.

### **1.5. Justificación y contribución**

#### **1.5.1. Justificación**

Existe una oportunidad de negocio que vincula la actual tendencia -en crecimiento- del comercio electrónico con la necesidad de abastecimiento de frutas frescas con mayor

facilidad y comodidad para los sectores de minimarkets, bodegas, supermercados, tiendas especializadas y el sector HORECA.

La propuesta de valor consiste en crear un espacio de encuentro donde las frutas son ofrecidas por los comerciantes mayoristas para ser adquiridas por los minimarkets, bodegas, supermercados, tiendas especializadas y el sector HORECA, a través de un modelo de negocio conocido como marketplace online. En él, varios comerciantes ofertan sus productos a la venta en un solo canal, con lo cual se puede afirmar que se asemeja a la versión offline de un centro comercial pero en su versión online, donde varias tiendas juntas atraen a un mayor público.

Por lo tanto, la propuesta del plan de negocio busca lograr ese encuentro entre productores agrícolas, acopiadores y comerciantes mayoristas para ser adquiridas por los minimarkets, bodegas, supermercados, tiendas especializadas y el sector HORECA.

### ***1.5.2. Contribución***

Con esta investigación se busca incrementar el avance del comercio electrónico en el Perú a través de la implementación de una nueva forma de comercialización online que se sustenta en el prototipo de un marketplace online. Así mismo, se suma a la modernización, integración y fortalecimiento de las empresas ofertantes de frutas, facilitando la alternativa de vender por el canal online sin tener que recurrir a inversiones importantes y finalmente contribuirá a la disminución de las externalidades negativas sobre el medio ambiente (reducción del tráfico y contaminación)

Finalmente, se ofrece a los minimarkets, bodegas, supermercados, tiendas especializadas y el sector HORECA una nueva forma de acceder a la compra de frutas, de manera más fácil, práctica, segura y cómoda que les da una propuesta de valor que actualmente no está disponible.

### ***1.5.3. Alcance de la inversión***

Se considera como inversión los gastos pre operativos de S/.84,832 (pago a personal, constitución de empresa y campaña de lanzamiento), la inversión inicial de S/.27,545 (equipos y mobiliarios de oficina), además de un monto de efectivo para imprevistos de S/.17,623, sumando como inversión inicial un importe por S/.130,000.

## **1.6. Delimitación de la investigación**

### ***1.6.1. Diseño de la investigación***

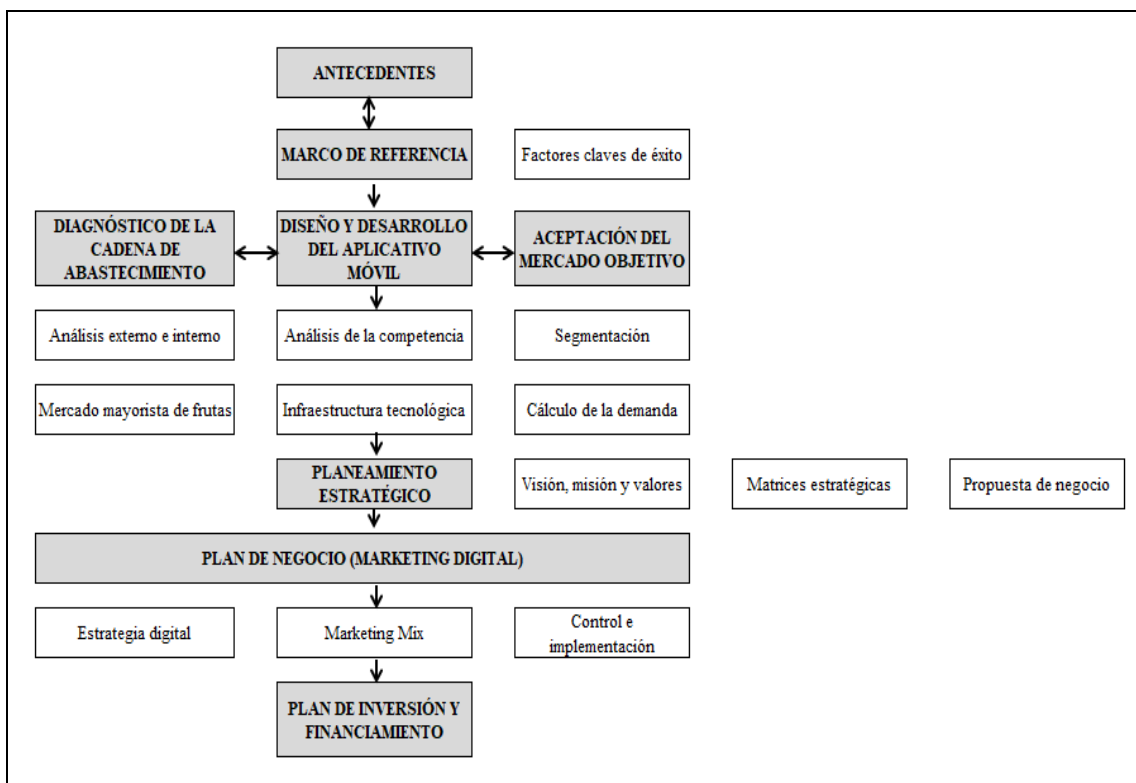
Esta tesis es de investigación tipo exploratoria que culmina en un Plan de Negocios para demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión requerida para

implementar un marketplace de frutas frescas en Lima Metropolitana, considerando que hoy día no existen estudios ni casos de éxito implementado en la realidad peruana de los mercados mayoristas cuyos clientes son “compradores institucionales”. En este sentido, la investigación exploratoria considera únicamente la fase cualitativa.

### 1.6.2. Mapa mental

El mapa mental de la investigación se encuentra adjunto en la Figura 1.3.

Figura 1.3. Mapa mental de la investigación



Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.6.3. Recolección de datos de fuente primaria

a. **Entrevistas de profundidad:** A continuación, se menciona a los expertos a los que se ha recurrido para realizar el levantamiento de información primaria:

- Un experto en Desarrollo de Plataformas Digitales (Web page y aplicaciones para dispositivos móviles).
- Un representante del Mercado Mayorista de Frutas N°2.
- Un representante del Mercado Modelo de Frutas.
- Un representante del sector HORECA.

- b. Visitas de campo a los mercados mayoristas:** Con los resultados de las entrevistas a expertos, se pudo desarrollar la propuesta de valor y la visión del modelo de negocio propuesto.
- c. Desarrollo del prototipo:** con la información primaria recopilada en la fase cualitativa, se desarrolla el prototipo con representantes de bodegas, minimarkets, supermercados, tiendas especializadas, hoteles, restaurantes y catering, quienes forman parte de la demanda. Para ello se aplica la metodología **Lean Canvas y Lean Startup** que valida la hipótesis y se modifica de acuerdo a las necesidades del usuario.
- d. Prueba del prototipo con los actores involucrados:** Para la validación del prototipo se usa la herramienta *storytelling*, que ha sido probada con los diferentes actores potenciales que intervendrán en el modelo de negocio del marketplace (oferta y demanda).



## **CAPÍTULO II. PLATAFORMA ONLINE PARA MARKETPLACE Y MODELOS DE NEGOCIO**

Dentro del marco de referencia se define el concepto de marketplace y el diseño de la propuesta de solución a través de las metodologías Lean Startup y Lean Canvas. Enseguida se analizan casos de éxito en modelos de negocio de plataforma online y aplicativos móviles con página web para identificar principales factores clave de éxito a tomar en cuenta en esta tesis.

### **2.1. El concepto de marketplace**

Según Laudon y Guercio (2013), el marketplace viene a ser un mercado electrónico en internet, donde se podría contactar a miles de proveedores dispersos con cientos de principales compradores. Todo esto basado en herramientas y servicios experimentados y diseñados para reducir costos y aumentar la eficiencia en la cadena de comercialización, donde la tercera parte intermediaria formadora del mercado electrónico obtendría grandes ingresos.

La característica del marketplace dentro del e-commerce, está dada por ser un mercado con incorporación de vendedores y sus respectivos inventarios, donde el consumidor tiene la opción de elegir entre diversos ofertantes y, de esa manera seleccionar y negociar la compra según sea necesario. Debido a la amplia gama de ofertantes en el mercado, el comprador se beneficia en una mejor elección del producto, así mismo, por la competencia entre comerciantes que venden bienes similares, se alcanza precios más bajos y un servicio al cliente de calidad. El ofertante se enfoca en el abastecimiento, el inventario, la gestión de pedidos y el cumplimiento, además de la atención al cliente. Por otra parte, la plataforma provee la infraestructura tecnológica, la gestión del fraude y riesgo, el procesamiento de pagos, análisis de big data, etc. (Krishnan, M., 2011)

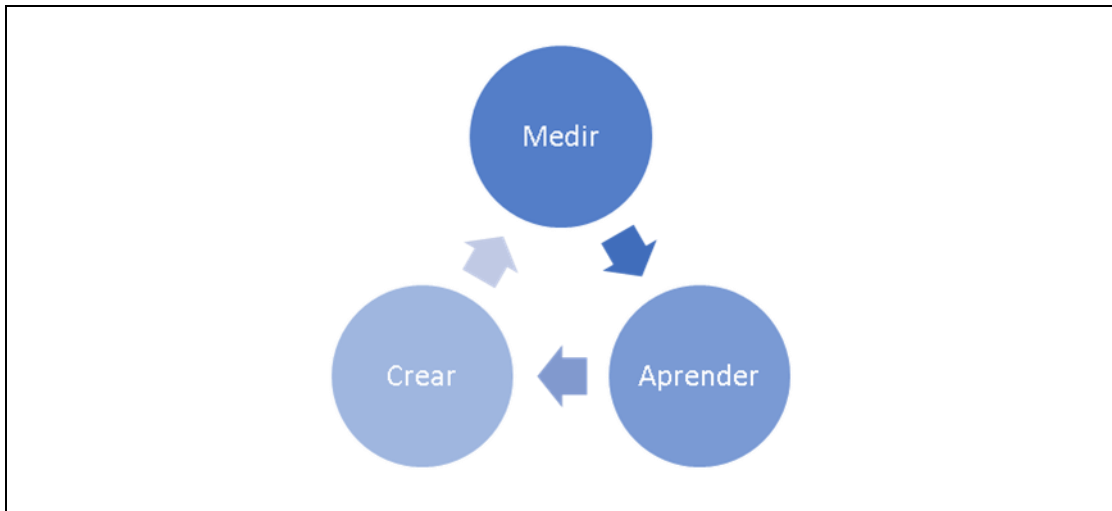
### **2.2. Marketplace: propuesta de solución diseñado a través del Lean Startup y Canvas**

#### **2.2.1. *Lean Startup***

La metodología de Lean Startup consta de un proceso cíclico de tres fases: crear, medir y aprender como se muestra en la Figura 2.1. Este circuito de feedback permite tomar decisiones durante la trayectoria del proceso, y a través de la experimentación se puede adaptar y cambiar manteniendo la visión o meta final. Es como usar el método

científico en un experimento para ir aprendiendo en el proceso e ir midiendo el progreso del producto o servicio.

**Figura 2.1. Metodología Lean Startup**



Fuente: Ries (2012)

- **Crear:** En la fase “crear” se plantea la hipótesis de crecimiento y de valor del negocio que es trazar la meta y la visión del negocio para luego diseñar un Producto Mínimo Viable o PMV (producto o servicio que cumpla con lo más básico y con las mínimas funcionalidades para el cliente y que sea realizable y rentable). Este PMV se desarrolla continuamente y siempre dirigido a la visión del negocio. Se usa para probar lo más rápido posible la hipótesis. Además, este prototipo ayuda a comprobar sin invertir en verdadera infraestructura física y tecnológica. Al ser un prototipo permite reducir enormemente los costos y el tiempo de implementación. Es una metodología ágil que ayuda a evitar la parálisis por análisis. Todo tipo de gasto debe estar enfocado a probar y comprobar el producto o servicio y su hipótesis, de lo contrario será considerado un pasivo.
- **Medir:** En la fase “medir” se tiene matrices accionables y accesibles como también lotes pequeños que permiten la optimización. Sirve para evaluar y saber si se está obteniendo conocimiento validado. En vez de la contabilidad tradicional aquí se usa la contabilidad de la innovación puesto que las proyecciones financieras son de alto riesgo y no se puede controlar ni tener información con certeza sobre el comportamiento futuro de la economía y menos del resultado. Aquí se establece un punto de partida desde donde se empieza a adquirir datos y tasas de suscripción, conversión y valor aportado de los clientes. A partir de estas métricas se evalúa el

comportamiento de los consumidores y se va mejorando desde aquí los rubros del modelo de crecimiento planteado respaldado por los datos y la presentación del conocimiento validado. Otra herramienta en esta fase son los indicadores accionables que son tan realistas como, por ejemplo, el porcentaje de clientes que llega a comprar. Mientras que los indicadores vanidosos muestran estadísticas en general y superficial como por ejemplo el número de visitantes del negocio.

- **Aprender:** Se tiene como concepto principal las opciones de perseverar o modificar el producto o servicio, la verdad objetiva, la experimentación propia y el coraje. Aquí se analiza y se actúa según los resultados en la fase anterior. Si la hipótesis que se ha planteado en la primera fase no es la más efectiva se debe enfocar en cambiar la estrategia. No se debe insistir en una hipótesis incorrecta, y lo mejor es pivotar. El resultado obtenido a partir de los datos que se han medido es cien por ciento real, no responden a la intuición ni al sentido común, sino más bien a la realidad. El pivote ayuda a tomar el camino correcto hacia la visión. Cabe la posibilidad de que el producto o servicio propuesto haga reconocer a los consumidores que tienen una necesidad insatisfecha y es cuando se debe perseverar. Sin embargo, se puede dar el caso en el que el producto no responde a cubrir la necesidad. Entonces se debe cambiar la estrategia y adaptar el producto para volver validarlo. Es por esto que es sumamente importante tener bien clara la hipótesis del negocio inicial, de manera que se enfrente al fracaso. En esta metodología es esencial fracasar, cuando hay fracaso hay aprendizaje, cuando hay aprendizaje hay crecimiento, y sin fracaso no se sabría si pivotar o perseverar.

Durante la Fase Crear se inició planteando el binomio problema-solución, para lograr un encaje entre ambos se utilizó la técnica del mapa de la empatía, que permite conocer que piensan, que sienten, que oyen, y cómo se comportan los potenciales clientes, encontrando lo siguiente:

- **¿Qué ven?** Que los problemas del tránsito, congestión y seguridad se agudizan con la correspondiente pérdida de tiempo, donde las autoridades no hacen la debida gestión para solucionarlo.
- **¿Qué escuchan?** Escuchan indicios de corrupción de las autoridades, lo cual influye en la esperanza de la solución a los problemas.

- **¿Qué piensan?** Piensan que nuevas formas de comercialización pueden solucionar parte de su problemática –comercio electrónico- y así recuperar el tiempo que pierden en la compra y adquisición de sus productos.
- **¿Qué hacen?** Realizan las mismas labores y procesos rutinariamente, por qué no tienen alternativas de elección.
- **¿Qué esfuerzo realizan?** El esfuerzo de levantarse de madrugada para realizar sus compras y llegar a tiempo con los productos a sus negocios.

En función a la problemática expuesta, refuerza la hipótesis de generar la plataforma para el marketplace online. Así mismo, usando la metodología de *Storytelling* se ha llegado a concluir que la marca de la plataforma online sería “CHASKI FRUITS SA”, la cual está relacionada con la historia del sistema de correos del Tahuantinsuyo que llevaba en forma rápida los mensajes al inca utilizando el sistema de postas. Los autores de esta tesis transmitirán a los clientes el concepto de un servicio rápido y de confianza (emulando a los chasquis del imperio inca).

### 2.2.2. *Lean Canvas*

Es una herramienta de estrategia en el desarrollo del modelo de negocio generada de la fusión entre el Canvas Business Model y la estrategia Lean, desarrollada por el japonés Ahs Maurya en el 2010, que permite analizar el modelo de negocio y de esta forma, mejorar su eficiencia. Se basa en nueve aspectos, tales como: Propuesta única de valor, segmento de clientes, estructura de costes, fuentes de ingresos, problema, solución, métricas, ventaja competitiva y canales (EAE, 2015).

Según Mauria, A. (2013), el desarrollo del Lean Canvas se realiza bajo la siguiente secuencia:

- **Problema:** se refiere a problemas encontrados que afectan a un grupo amplio de personas.
- **Segmentación de clientes:** definición del grupo de personas o entidades a quienes va dirigida la propuesta de valor.
- **Propuesta única de valor:** evaluar el producto/servicio que genera valor para el segmento de mercado definido en el módulo anterior.
- **Solución:** propuestas dadas para resolver problemas detectados.
- **Canales:** viene a ser la forma de comunicación entre la empresa y clientes, además de la manera en que se entrega la propuesta de valor.

- **Fuente de ingresos:** es la forma en que la empresa obtendrá ganancias, puede ser a través de venta, comisiones de venta, suscripciones, etc.
- **Estructura de costes:** comprende el gasto determinado para desarrollar y ofrecer la propuesta de valor.
- **Métricas claves:** son las variables a evaluar que permitirá conocer el estado del negocio.
- **Ventaja especial:** se refiere a la ventaja competitiva sobre la competencia, de forma que no sea fácil de copiar.

## **2.3. Casos de éxito en modelos de negocios con plataforma online**

### **2.3.1. Caso 1: Mercachef de España**

#### **Antecedentes:**

De acuerdo a Mercasa (2011), ese grupo reúne 3,600 empresas (2,000 mayoristas), quienes distribuyen diversos productos frescos al sector minorista, y a su vez se provisionan de otros proveedores o productores agrícolas. En los últimos años se dio un aumento del consumo de alimentos fuera del hogar, en el sector HORECA (hotel, restaurante, catering) y en consumo de instituciones (colegios, universidades, etc.).

El sector HORECA se abastece normalmente de operadores mayoristas, distribuidores y establecimientos tipo “cash & carry”. Mercasa encauza el 12% del volumen de demanda del sector HORECA y consumo de instituciones, y un 41% en el abastecimiento de establecimientos minoristas. Es por ello que Mercachef genera un *marketplace* para ampliar su *market share* en el canal de menos participación.

#### **Modelo de negocio:**

Mercachef está configurado como un servicio B2B, un *marketplace* que brinda servicios y herramientas consignadas a reducir costos y mejorar la eficiencia en el comercio. Su objetivo es ser un canal prioritario para el sector HORECA y consumo de instituciones, además de aumentar el espectro de servicios (plataforma de compras virtual, con pedidos múltiples de variados operadores y facilitando la entrega domiciliaria).

Esta plataforma canaliza la oferta de mayoristas y gestiona los servicios logísticos y financieros de las negociaciones comerciales. Cabe recalcar que la relación comercial se da entre ofertantes y demandantes, quienes firman un acuerdo dado por los términos del Estatuto del Comprador y del Vendedor en Mercachef.

Las empresas mayoristas que pasen al *Marketplace* cuentan con un lugar de gestión independiente para configurar su oferta compuesta por artículos con presencia permanente y más lineal en precios, además de otros productos que entren y salgan del catálogo de forma rápida como en los mercados físicos, además de proveer ofertas en función al stock, horario o decisión del mayorista.

La gestión de la plataforma se realiza con base de *business intelligence*, considerando que los hábitos de compra determinan su interacción con la plataforma, donde el consumidor genera su lista de compras. Mercachef le informa, antes de concretar su pedido, los costos totales de la operación, incluidos y diferenciados de los costos de los productos y del servicio logístico.

### **Funcionamiento de la plataforma:**

Realizada la lista de compra y enviado el pago del pedido a la plataforma, tras verificar el proceso de pago, el *marketplace* informa al mayorista para que prepare el pedido, respetando las especificaciones técnicas homologadas y establecidas por el operador logístico sobre envases por cada tipo de producto. El operador logístico, una vez informado del pedido, acelera sus programaciones para elegir el mejor camino y se mantiene atento al aviso del mayorista para cuando esté preparado el pedido para recogerlo. Los ofertantes y demandantes contarán con un servicio de atención telefónica especializado, capaz de resolver dudas o re direccionar las mismas a un asesoramiento especializado.

**Figura 2.2. Mercachef: plataforma marketplace**



Fuente: Mercachef (2011)

### 2.3.2. Caso 2: Mercados municipales de España

Robles (2014) estudia y analiza la etnografía y el impacto de las tecnologías digitales –de venta *online*- en los mercados de abastos de Madrid (Aranjuez), Barcelona (Boquería), Valencia (Central), Londres y París. En su concepto tradicional se basan en la confianza, cercanía y trato directo. Sin embargo, por intermedio de innovadoras y eficaces políticas de comunicación los pequeños comerciantes de los mercados están reactivando y relanzando –cuando se pronosticaba su decadencia- el comercio de dichos mercados de abastos con la implementación de tecnologías digitales.

Así mismo, concluye que la introducción de las tecnologías digitales en los mercados de abastos estudiados no ha ocasionado –cómo se podría esperar- una desaparición de las relaciones entre los comerciantes y los consumidores, sino que, muy al contrario, han aprovechado y adaptado dichas tecnologías digitales para mantener la interacción social entre comerciantes y clientes generando una apertura a nuevas culturas de consumo. Dicha interacción y cercanía se ha mantenido mediante:

- Servicio de venta *online*.
- Desarrollando exposiciones *online*.
- Coordinando actividades de alimentación fresca y saludable.
- Realizando actividades orientadas a poner en valor la tradición que los distingue y define.
- Coordinando cursos de gastronomía.
- Publicando recetas saludables.

Finalmente concluye que el éxito de plataformas de comercialización *online*, que se asume que colisiona con dos de los valores fundamentales del pequeño comercio: presencial *versus* anonimato y asesoramiento del comerciante-cliente *versus* autoservicio, se ha basado en cultivar y mantener la confianza y las relaciones entre comerciantes y clientes –con las estrategias de comunicación mencionadas- logrando formar una cultura que trasciende la barrera que diferencia el canal *online* del canal *offline*.

El equipo de esta tesis concluye de este caso, que para tener éxito y sostenibilidad en la comercialización *online*, no solo basta con facilitar la adquisición de los productos al consumidor, sino que hay que construir y mantener relaciones de confianza e interacción continua con los clientes.

## **2.4. Casos de éxito de aplicativos móviles y página web para comercio electrónico**

### **2.4.1. Caso 1: Software para la comercialización del producto agrícola de ASOFREAGRO en Colombia**

#### **Antecedentes:**

De acuerdo a Universidad de Dios (2012), ASOFREAGRO es una asociación conformada por agricultores productores de fresa ubicados en el municipio de Soacha, fue creada con el fin de crecer y hacer conocer su producto, teniendo como meta comercializar su producto de alta calidad a nivel de la región y nacional.

ASOFREAGRO clasifica su fruta en tres tipos: exportación, mercado nacional y mercado industrial, siendo esta última empleada en diferentes usos como la gastronomía, consumo directo, conservas, tratamientos de belleza, etc. También es una gran proveedora de vitamina E y C, en minerales como potasio, magnesio y calcio.

Esta entidad maneja sus procesos de venta manuales, no teniendo antecedentes de stock ni estadística de ventas vendiendo a dos empresas: New Brands y Alpina. Esta asociación no cuenta con una plataforma tecnológica que les permita dar a conocer su producto de forma eficiente y con ella controlar sus procesos. La asociación debido a estos inconvenientes y sacando provecho a las propiedades que cuenta este producto decide implementar un software que le ayude a mejorar su ventas.

#### **Propuesta de negocio:**

ASOFREAGRO está configurado como un servicio B2B y su objetivo es generar un software orientado a satisfacer las necesidades de esta asociación, con el cual se llevará el manejo de inventarios en producción y despacho a proveedores, facturas y consultas a nivel generales, todo esto implementado a través de dispositivos móviles.

Este software se podrán realizar ventas a través de internet, envío de pedidos, cotizaciones o facturas de forma electrónica dirigida a las industrias y comerciantes, de esta manera poder bajar los costos debido a que se limitan las visitas comerciales por parte de vendedores y asociados.

De esta manera las empresas como personas independientes desarrollan sus servicios con más seguridad ya que cuentan con una serie de filtros y una cotización que la persona encargada registra el pedido según la cantidad requerida y de esa manera pueda ver el valor total y el plazo para cumplir la entrega de su solicitud.

La gestión de la plataforma se realiza con el sistema CERES (para análisis del negocio) con la ayuda del sistema de proyectos XP (programación extrema), en vista



que es una de las mejores metodologías de desarrollo de acuerdo a lo que pretendemos llevar a cabo, según Universidad de Dios CRS (2012).

### **Funcionamiento de la plataforma:**

Una persona puede hacer su pedido vía web, el usuario se registra en la plataforma, ingresa su contraseña, primer entorno donde le indicará para que inicie su interacción con el sitio, lista de oferta de productos y puede seleccionar y realizar la cotización o facturación de su pedido, envío de solicitud y el administrador recibe la solicitud la cual es comunicado al productor para su despacho.

La plataforma interactúa con 3 usuarios: el usuario no registrado (solo accede a la información relevante y puede realizar cotizaciones), el usuario registrado (persona jurídica o persona natural) y la persona administradora de la plataforma (mantiene actualizado la base de la plataforma).

**Figura 2.3. ASOFREAGRO: plataforma marketplace**



Fuente: ASOFREAGRO (2012)

### **2.4.2. Caso 2: Diseño Sistema de gestión distribución y comercialización online de productos frescos**

#### **Antecedentes:**

De acuerdo a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (2009), en Cataluña tienen una alta oferta de productos agrícolas, por ser favorecidos por el clima mediterráneo pero uno de ellos es el valle de Aran con 58 ha en producción entre frutales y hortalizas, siendo este valle uno de los eslabones cuya agricultura se ha ido desplazando a zonas más factibles para realizar dicha labor, esto no quiere decir que el cultivo de autoconsumo ya no se dé, realmente hay un fuerte potencial de crecimiento interno de consumo.

El valle cuenta con gran afluencia de turismo durante todo el año, contando con alojamientos generando potenciales clientes y atractivo para la oferta de estos productos locales. Cuenta con un pasado comercial agrícola de gran importancia, que ha generado el bajo interés de los jóvenes a dedicarse a esta labor y generando la reducción de productos de autoconsumo.

El exceso recorrido de los compradores hasta llegar al consumidor final ha hecho que los agricultores ganen poco y encareciendo dicho productos hacia el consumidor final, generando un sobre costo de 60% adicional.

#### **Propuesta de negocio:**

Ofrecer una alternativa de al agricultor, dando la opción de comercializar de forma directa y sencilla sus productos al consumidor final obteniendo mayores ganancias. Esto se logrará gracias a la implementación de gestión, diseño de la página web para la comercialización de sus productos, diseño del sistema de comunicación con los agricultores del valle, un plan de operaciones, estudio de mercado, un plan de marketing y con una viabilidad financiera, está configurado como un servicio B2C. La gestión de la plataforma se realiza con base de *la guía GEDIS*, la cual es una guía ergonómica de diseño interfaz de supervisión.

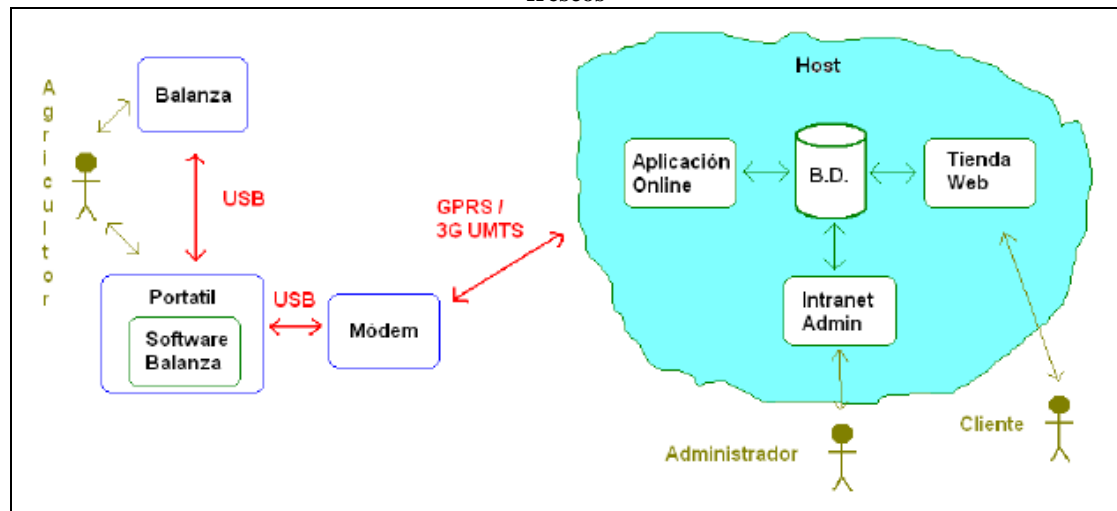
#### **Funcionamiento de la plataforma:**

El agricultor realiza la pesa en la balanza con conexión USB (preferible también a WLAM), luego de finalizada la pesada se carga el peso total al software, pasándola a la aplicación, la cual la interpreta y se comunica con la base de datos de la web. se identifica al agricultor y se actualiza la cantidad de stock que oferta. El usuario realiza un pedido por web, y el administrador verifica la comprobación del stock disponible, si hay indicios de fraude el administrador del sistema puede cancelar la compra.

La logística consiste en que una vez generado el pedido las furgonetas recogen el pedido del agricultor y lo llevan al local de la maquila donde es acondicionada en cajas

o envases para su comercialización colocando la marca, se lleva en la furgoneta con refrigeración y se le entrega al cliente. Entregada la mercancía el cliente el usuario firma la factura y la justificación de entrega con esto se elimina al intermediario generando un menor costo para el comprador final y mayor ganancia para el agricultor.

**Figura 2.4. Propuesta de Diseño de Gestión, Distribución y Comercialización Online de productos frescos**



Fuente: Escuela Técnica Superior de Enginyeries (2009)

## 2.5. Conclusiones: principales factores clave de éxito a replicar en esta tesis

Dentro de los factores de éxito analizados en las lecturas, en Mercachef se recoge el hecho de utilizar la tecnología como medio para ampliar su market share en el mercado de alimentos frescos, con esta tecnología realiza economías de escala.

Así mismo, la administración del Marketplace gestiona los servicios logísticos y financieros, permitiendo la interacción comercial entre ofertantes y demandantes, quienes son empresas formales que firman un estatuto dado por la plataforma.

Otro factor clave del e-commerce es la facilidad de utilizar el marketing a un bajo costo, utilizando el business intelligence como herramienta para analizar los hábitos de compra, frecuencia; para poder generar promociones, ofertas según conveniencia de los ofertantes.

En la lectura de ASOFREAGRO, se concluye que la interfaz de procesamiento de datos y la disponibilidad de ellos tanto para el ofertante como el comprador ayuda a manejar mejor sus inventarios y su historial de compras generando ganancias para ambos, buscando una plataforma amigable y de fácil acceso.

En la revisión del documento “Diseño Sistema de gestión distribución y comercialización online de productos frescos”, se analiza que eliminando los

intermediarios se genera un 60% de ahorro. Incluyendo una plataforma de comercialización se generan costos más bajos para el consumidor y ganancias para el ofertante, aumentando las ventas.

La generación de datos ayuda a poder obtener historiales de la comercialización de estos productos.

## **CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS PERECIBLES (FRUTAS) EN LIMA METROPOLITANA**

Dentro del diagnóstico de la cadena de abastecimiento de frutas en Lima Metropolitana existen una serie de falencias que merman la eficiencia en la distribución de frutas en la ciudad capital, para ello se realiza el análisis externo que generará las principales oportunidades y amenazas, mientras el análisis interno identificará las principales fortalezas y debilidades. Generando los cimientos para establecer la propuesta de negocio.

### **3.1. Análisis externo**

#### **3.1.1. Descripción del mercado objetivo**

##### **Demanda: Bodegas**

Según El Comercio (2017), en Lima Metropolitana se concentran 113 mil bodegas, concentrándose la gran mayoría de estas el 43% en Lima Norte y el 21.7% en Lima Sur. A partir de una encuesta dada por la ABP (Asociación de Bodegueros del Perú) publicada en el año 2015, el 28% afirmaron que la inseguridad ciudadana ha afectado su negocio. Así mismo, la proliferación de tiendas por conveniencia (Tambo y Listo) es una amenaza latente al canal tradicional de ventas, en el sentido que el 45% vieron disminuir sus ventas en un periodo de dos años, a pesar que el 33% de los encuestados realizaron promociones y ofertas.

Sin embargo, una noticia de Perú 21 (2018) menciona que sin importar cuántos canales de ventas modernos se abran en el Perú, las bodegas siguen siendo visitadas por el público debido al trato personalizado que genera un grado de amistad entre el cliente y el dueño del local.

"La bodega es el centro de reunión del barrio, y el manejo del crédito –el conocido 'fiado'– se basa en la confianza".

Como valor agregado de la empresa, puede ofrecer su negocio como una agencia bancaria para que las personas realicen retiros, depósitos y hagan los pagos de sus servicios.

Puede recurrir también a la entrega de los productos a través del delivery. De esa manera le facilitará la vida de los clientes.

Otra fortaleza de las bodegas es la compra por impulso, es decir, las que se hacen por una necesidad del momento. Esas compras no las haces en un supermercado",

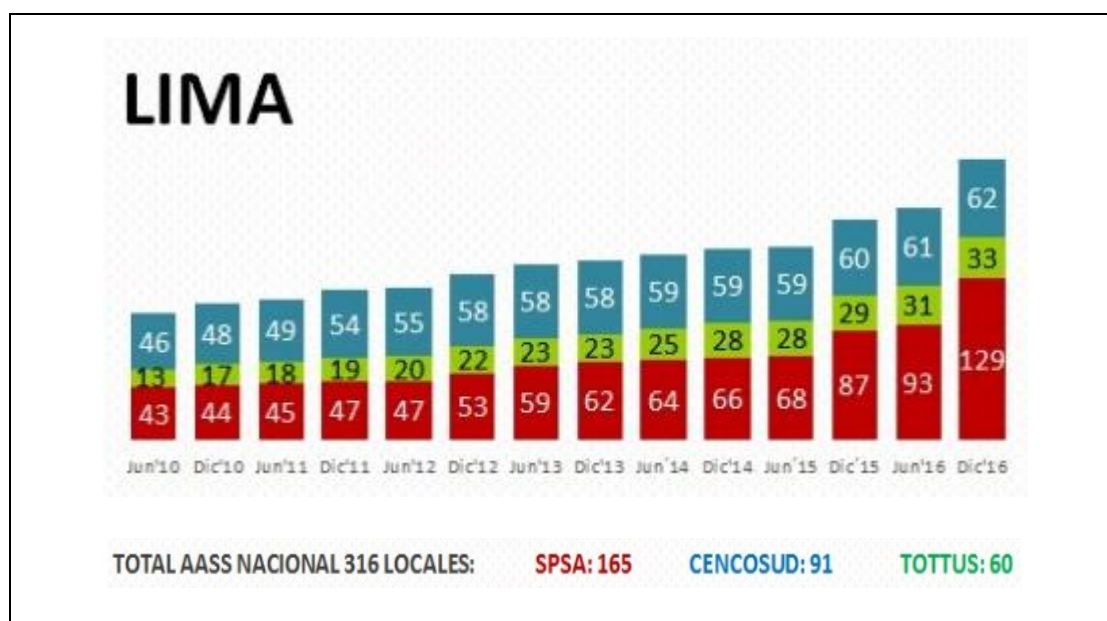
Andrés Choy, Presidente de la Asociación de Bodegueros

## **Demanda: Supermercados**

Hasta el 2015 en el Perú existen 256 supermercados, según RPP (2016). La evolución de los supermercados en el Perú ha ido en crecimiento teniendo en cuenta que en el 2010 en Lima existían 121 y en el 2015 se alcanzó la cifra de 162, considerándose un aumento de un del 33.9% de crecimiento en 6 años (El Comercio, 2016).

En el año 2017 los supermercados en el Perú están compuestos por tres principales operadores: Cencosud Perú (Wong y Metro), Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Mass y Vivanda) y Tottus (Tottus e Hiperbodega Precio Uno), en la Figura 3.1 se aprecia que la cadena de supermercados con mayor valor de mercado es Supermercados Peruanos, tendencia creciente desde junio de 2013 hasta la actualidad. (Perú Retail, 2017).

**Figura 3.1. Lima Metropolitana: Split de autoservicios por cadena**



Fuente: Perú Retail (2017)

## **Oferta: Mercados Mayoristas de Frutas**

El Mercado Mayorista Número 2 de Frutas, según el SISAP (2017), el año 2017 tuvo un ingreso de 711,141.03 toneladas de frutas, el cual es el centro de venta para bodegas, minimarkets, sector HORECA, etc. El Mercado Mayorista Número 2 de Frutas es el principal distribuidor de frutas de Lima, siendo el mayor acopiador y distribuidor de frutas del Perú. También existe un segundo mercado mayorista de carácter privado, que se ubica al costado del primero, el Mercado Modelo de Frutas, él cuenta con 350

puestos.

Este principal mercado en importancia de abastecimiento de frutas en Lima Metropolitana cuenta con la herramienta tecnológica SISAP (Sistema de Precios y Abastecimiento), la cual brinda información diaria de precios y volumen de ingreso de todas las frutas al centro de abasto, información clave para conocer la dinámica en la oferta de diversas frutas y tendencia de precios, lo cual es una herramienta potente para determinar eficiencia en el suministro de la cadena.

### **3.1.2. Necesidades de compra y segmentación**

Los clientes prefieren realizar sus compras, según las encuestas en los mercados zonales con un 67,7%, 20% en supermercado y 11,3/% en bodegas (Arellano Investigación de Marketing S.A., 2018).

La mayoría de los mercados de barrio, bodegas y catering (sector B2B) compran fruta de los mercados mayoristas en Lima Metropolitana como en los mercados ubicados en las capitales de diversos departamentos del país, para lo cual se trasladan en horas de la mañana de forma inter diaria, generando pérdidas de tiempo debido al tráfico en las primeras horas del día y un incremento del costo logístico de aprovisionamiento de frutas; actividad necesaria para asegurar el abastecimiento según los criterios de calidad que ellos necesitan para asegurar una oferta de calidad en sus establecimientos. Ellos priorizan la evaluación visual y táctil de los frutos, debido a la baja honestidad de los comerciantes en los despachos transados telefónicamente en experiencias anteriores.

El desabastecimiento de algunas frutas en ciertos meses del año, es otro factor que motiva a que la gente concurra de forma presencial, para asegurarse el abastecimiento y un mejor precio que en los mercados de barrio, para así asegurar una oferta constante a lo largo del año.

### **3.1.3. Requerimientos del producto**

La población de 15 años a más consume un promedio de 2 porciones de fruta al día, entendiéndose por porción a una unidad, siendo el consumo de porciones por hombre de 2,1 y de mujeres de 1,9 porciones (INEI, 2015).

Las frutas componen uno de los alimentos más gravitantes dentro de los alimentos naturales vegetales, siendo una fuente rica en vitaminas y minerales. En el Perú, el plátano es la fruta de mayor consumo promedio per cápita anual con 26.4 kg al año o 2.2 kg al mes, seguido de la naranja y manzana. En la Tabla 3.1 se muestra el consumo

per cápita de frutas en Lima Metropolitana, que sigue la tendencia de consumo a nivel país.

**Tabla 3.1. Consumo promedio per cápita anual de frutas (kg/persona) en Lima Metropolitana**

<b>Tipo de fruta</b>	<b>Kg/persona</b>
Mandarina	7.4
Manzana	6.5
Naranja	6.7
Palta	2.1
Papaya	5.3
Piña	1.4
Platano	14.7
Mango	2.1
Melocotón	1.6
Fresa	1.4
Sandía	1.8
Uva	2.7

Fuente: INEI, 2009.

#### **3.1.4. Análisis de la competencia (Benchmarking)**

El cuadro resumen de las tres primeras empresas competidoras se muestra en la Tabla 3.2. Estas empresas se caracterizan por ofrecer fruta de calidad en presentación fresca y procesadas según gusto del cliente, en lo que respecta del servicio al cliente si bien publicitan atención en las 24 horas del día, solamente laboran de 7 am – 6 pm de lunes a sábado.

El abastecimiento de frutos se da a través de producción propia y acopio en mercado mayorista. En métodos de trabajo se caracterizan por distribuir directamente a supermercados, sector HORECA, minimarkets entre otros Retail.

Las estrategias comerciales que priorizan es la de ofrecer una amplia gama de productos frescos y de calidad, cuentan con unidades de transporte de mercadería en función al volumen de compras, cuentan con presencia en las redes sociales y página web, estructura que facilita la generación de aplicativos móviles.

Dentro de las políticas empresariales, ofrecen seguridad y confianza en la entrega, resaltando su expertise en el rubro, no especifican la compensación por incumplimientos o mala calidad de la fruta.



**Tabla 3.2. Benchmarking de empresas B2B de fruta fresca**

EMPRESAS			
<b>PRODUCTO</b>	Frutas frescas y procesados	Frutas y verduras frescas	Frutas, verduras y hierbas frescas
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Atención 24 horas del día	Atención sábados y domingos de 9 am -15 pm	Atención de lunes a viernes de 8 am – 18 pm y sábados de 8 am – 16 pm
<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	Productores y procesadores de materia prima	Abastecimiento de frutas de productores	Abastecimiento via mercados mayoristas, acopio y producción
<b>MÉTODO DE TRABAJO</b>	Distribución a sector HORECA, Retail e Industria	Distribución a sector HORECA, Retail. Pago via tarjeta y contra entrega	Distribución a sector HORECA, Retail. Pago via tarjeta y contra entrega
<b>ESTRATEGIAS COMERCIALES</b>	Posicionamiento con marca propia	Amplia oferta de frutas de diversos proveedores	Uso de chat online, movilidad propia y publicidad en redes sociales
<b>POLÍTICAS EMPRESARIALES</b>	Prestigio y expertise, productos de calidad	Entrega en el menor tiempo posible	Promociones y entrega en punto de solicitud

Fuente: Autores de esta tesis

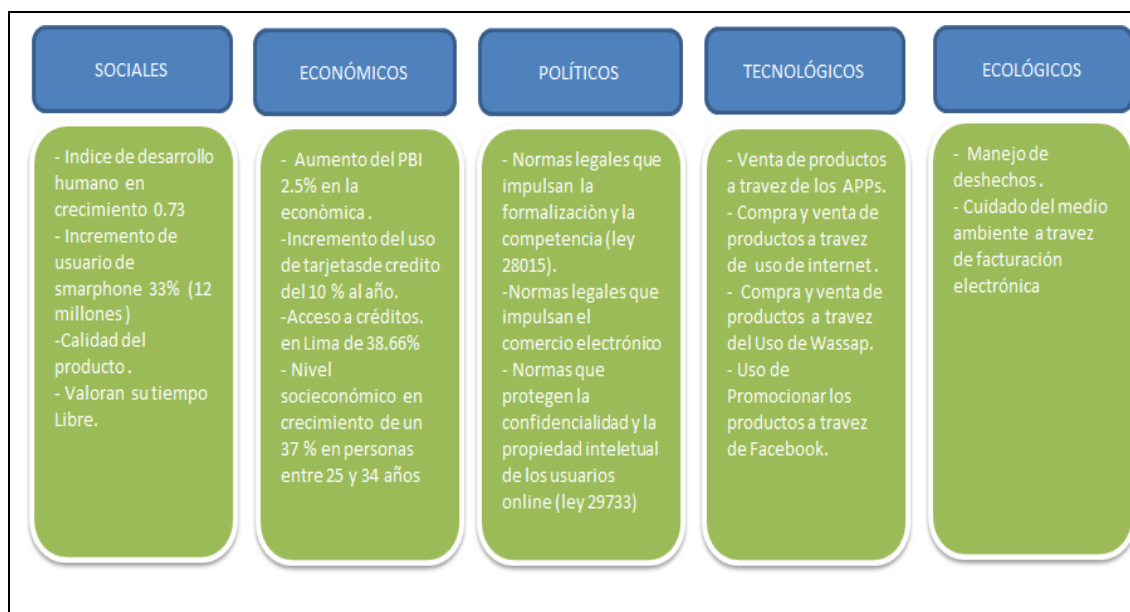
### ***3.1.5. Principales factores SEPTTE que influyen en el comportamiento del mercado objetivo***

Es importante conocer el entorno para conocer qué tanto se expone la nueva empresa para sobrevivir en el negocio propuesto. Para ello, se analizan los aspectos SEPTTE (socioculturales, económicos, políticos y legales, tecnológicos y ecológicos) que puedan representar oportunidades o amenazas para el proyecto. La matriz SEPTTE se encuentra descrita en la Figura 3.2.

Según el Anexo 1, dentro del aspecto social, un factor determinante para el negocio es que el índice de desarrollo humano crece a una tasa anual de 0.73% lo cual implicará un mayor consumo de frutas, así mismo, el incremento de usuarios en teléfonos inteligentes se da a una tasa anual de 33%, lo cual favorece emprendimientos de corte online.

En los factores económicos analizados, el crecimiento del PBI en el año 2017 en el país es de 2.5%, cifras alentadoras para el incremento de gasto en canasta básica. El incremento de uso de tarjetas de crédito anual en una tasa de 10% al cierre del año 2017, es una oportunidad para el uso de pasarela de pago en el marketplace.

**Figura 3.2. Factores SEPTE**



Fuente: Autores de esta tesis

A nivel político y legal, se destaca la aprobación de la Ley N° 29733, la cual protege la confidencialidad y la propiedad intelectual de los usuarios, reduciendo los factores de riesgo en la compra online.

En el aspecto tecnológico, se analizó que el comercio electrónico representa un consumo del 16% de los internautas, cifra aún baja debido a las siguientes razones: 54% por incumplimientos de venta, 47% por temor a fraude y 43% por la preferencia de una prueba antes de compra. En la encuesta realizada a compradores online en el año 2017 por Arellano Marketing, se observa una tendencia a la automatización de compras, siendo la segunda y tercera recomendación de compra de forma online, 45% porque es seguro para realizar la compra y 38% porque es fácil navegar por la página web.

Dentro de los factores ecológicos evaluados, la conciencia desarrollada por el consumidor moderno sobre el consumo sin perjudicar el medio ambiente, prioriza el uso de dinero electrónico (tarjetas de débito/crédito) a través de transacciones electrónicas, reduciendo el uso de impresiones de billetes a base de papel.

### **3.1.6. Conclusión: principales oportunidades y amenazas (Matriz EFE)**

Se concluyen como oportunidades aprovechables, que en la actualidad el estilo de vida hace que las personas cuenten con tiempo reducido para hacer compras semanales, además del tráfico recurrente en Lima Metropolitana, por ello se da un crecimiento sostenido de aplicaciones móviles para realizar estas actividades. Siendo la plataforma online un medio para llegar al consumidor, que aún no ha sido utilizado por la

competencia del mercado, pudiéndose aprovechar la big data para conocer la tendencia de consumo. Sumado a una concientización en el consumo de alimentos saludables y cuidado del medio ambiente, una reducción de impresión de billetes por transacciones vía tarjetas. Además, se visualizó la opción de integrarse hacia atrás en la cadena de comercialización, como lo realizan los competidores actuales.

Respecto a las amenazas detectadas, los comerciantes no cuentan con una buena credibilidad en lo que respecta a la comercialización de frutas de calidad, la tendencia a la asociación directa de empresas Retail con productores agrícolas, enfocados a productos orgánicos. Así mismo, la infraestructura actual de internet y la ausencia de legislación de comercialización en internet, frena la masificación de las aplicaciones, que se encuentran a merced de ataques informáticos. Siendo las aplicaciones móviles fáciles de replicar en las empresas con participación en redes sociales.

**Tabla 3.3. Matriz de Oportunidades y Amenazas**

Oportunidades	Análisis de mercado	Competencia	SEPTE
Crecimiento sostenido en el uso de aplicaciones móviles.			X
Incremento del uso de tarjetas de crédito y débito.			X
Facilidad de replicar el negocio en otras ciudades.	X		
Tendencia de alimentación saludable posibilita la comercialización de productos orgánicos.			X
Único mercado de frutas con uso de big data.	X		
Tendencia a la automatización de proceso de compra en las adquisiciones.			X
Los competidores no cuentan con una plataforma online para smartphones.		X	
Posibilidad de integrarse hacia atrás (producción de frutas).	X		
Pérdida de tiempo por la congestión vehicular.			X

Amenazas	Análisis de mercado	Competencia	SEPTE
Bajas barreras de entrada al desarrollo de aplicaciones móviles.		X	
Bajo profesionalismo de los ofertantes que perjudica la calidad del servicio.	X		
Negocio propenso a terrorismo informático.			X
Asociaciones directas de demandantes con productores.		X	
Limitada velocidad de conexión a internet.			X
Cambios de la legislación en el comercio electrónico.			X

Elaboración: Autores de esta tesis

## 3.2. Análisis interno

### 3.2.1. Ubicación geográfica de los mercados mayoristas

En la Figura 3.3 se encuentra la ubicación de ambos mercados mayoristas de Lima, los cuales se encuentran ubicados uno al lado de otro.

**Figura 3.3. Ubicación de los mercados mayoristas de fruta en Lima**



Fuente: Google Earth (2018)

### **El Mercado Mayorista de Frutas N°2**

Está ubicado entre la cuadra 3 y 5 de la Avenida Pablo Patrón, La Victoria y es administrado por la Municipalidad, es el principal centro de abastos de fruta de Lima. Cuenta con 850 vendedores que no son propietarios del recinto, según (El Comercio, 2015) inició con la compra por el municipio de La Victoria en 1957 a la Sociedad Agrícola San Pablo e inicialmente administrado por la Empresa Municipal de Mercados de Lima (Emmsa). En 1996, la Ley 26569, promovió la privatización del mercado y otorgó la prioridad de adquisición de sus locales de venta a los comerciantes, a partir de lo cual se inició un entrampamiento legal entre los involucrados del mercado ilustrado en la Figura 3.4.



**Figura 3.4 Mercado Mayorista de Frutas N° 2**



Fuente: Autores de esta tesis

### **El Mercado Modelo de Frutas**

Se encuentra al lado del Mercado Mayorista de Frutas N°2 y es de carácter privado, cuenta en la actualidad con 350 puestos de venta, el mercado está registrado en la Figura 3.5.

**Figura 3.5 Mercado Modelo de Frutas**



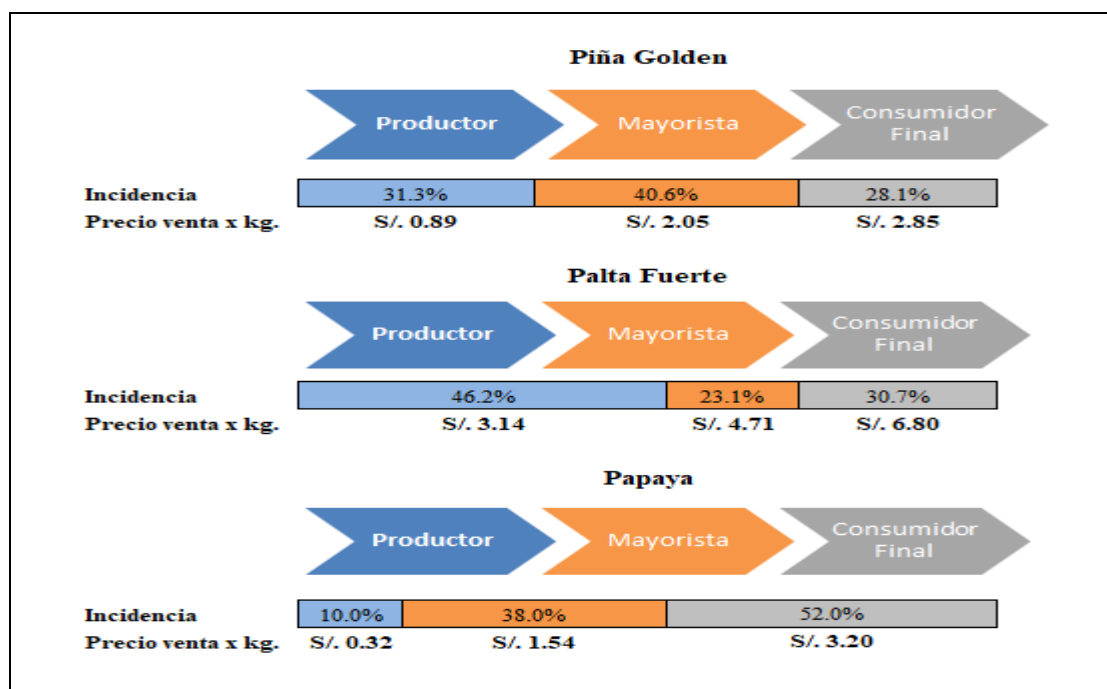
Fuente: Autores de esta tesis

### **3.2.2. Descripción de eslabones y actores relevantes de la cadena**

En la Figura 3.6 se puede visualizar la Cadena de valor de frutas, y la distribución de margen de ganancia entre productor, mercado mayorista de Lima y minorista,

concluyendo que el margen de ganancia entre estos actores de la cadena es variable al tipo de fruta.

Figura 3.6 Cadena de valor en frutas



Elaboración: Lazo (2017)

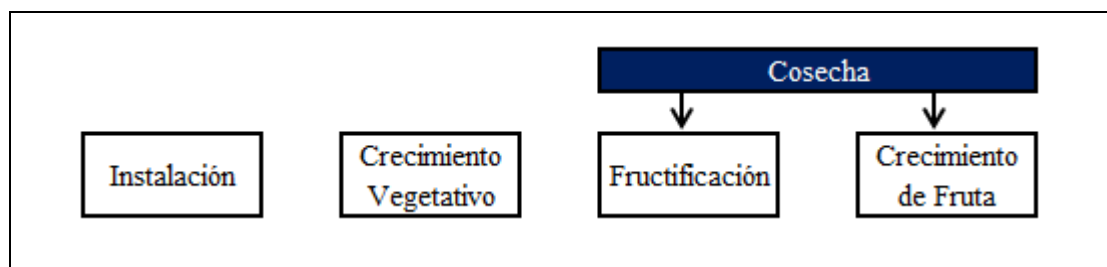
### 3.2.3. Análisis de la cadena productiva

La cadena productiva de frutas en Lima, está compuesta por cinco grupos: productores, comercializadores mayoristas, intermediarios, minoristas y el consumidor final, que se analizan a continuación.

#### 3.2.3.1. Análisis de productores agrícolas

Gran parte de los productores que cuentan con plantaciones de frutales, están sometidos a las leyes de oferta y demanda del mercado transmitidos a través de los comerciantes mayoristas. Las etapas en el proceso de producción se encuentran ilustradas en la Figura 3.7.

Figura 3.7. Etapas del proceso de producción



Elaboración: autores de esta tesis

Existen reducidos campos productivos dirigidos por ingenieros agrónomos

especializados en la producción y comercialización de frutales. Por lo que necesitan contar con mayores asociaciones y entidades de apoyo al agricultor que faciliten la mejora a través de capacitaciones en técnicas de cultivo, propagación, control de plagas y enfermedades, estándares de calidad, manejo en pos cosecha, entre otros.

Los comerciantes mayoristas que cuentan con puesto en el mercado habilitan con insumos agrícolas a los productores de frutales, con el compromiso de venta de 80-100 % de la cosecha, bajo el precio del mercado al momento de cosecha.

La mayoría de productores no se encuentran agrupados en asociaciones que les permitan obtener economías de escala y optar por un mercado de mayor valor (exportaciones), y reciben asistencia técnica por parte de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, quienes brindan capacitación sumado a un portafolio de venta de agroquímicos, fertilizantes, entre otros.

Mientras un pequeño grupo de productores si logran la asociatividad, organizados por empresas agroexportadoras que les brindan capacitaciones en el manejo del cultivo dentro de los parámetros de las certificadoras en la exportación, recibiendo un mayor pago que en el mercado interno, pero con una certificación a nombre de la agroexportadora, teniendo estos últimos el poder de negociación hacia el exterior.

### **3.2.3.2. Análisis de Mercados mayoristas de frutas N°2 y mercado modelo de frutas**

Los mercados mayoristas son quienes reciben la fruta por parte de los productores con la consigna de la comercialización.

#### **Proceso de campo a mercado mayorista**

El proceso de cosecha inicia con el retiro de frutas en estado de madurez (el grado de madurez depende del lugar de envío) por parte de personal contratado por el acopiador mayorista, acumulando la cosecha en una era, y al día siguiente inician la clasificación de categorías desde la mañana hasta la tarde, envasando las frutas según el peso y tamaño registrado en cada categoría, una vez concluida esta actividad, el camión traslada la mercadería hacia el mercado mayorista (iniciando la comercialización desde las 3:30 am) donde se revisa que estén en óptimas condiciones para su venta, y el flete de traslado de campo al mercado es descontado en la liquidación final al productor.

El traslado de frutas al punto de comercialización es pésimo, lo cual se refleja en la merma de frutas que llega a alcanzar hasta un 50% puesto en el mercado mayorista, debido a que las carreteras de los valles productores no están en óptimas condiciones,

además que el camión no se encuentra refrigerado para una adecuada conservación de las mismas, prolongándose hasta tres días la fecha de caducidad del melocotón por ejemplo.

La venta al por mayor se da desde una caja, realizándose descuentos a partir de 50 cajas, a razón de S/1 por cada caja adicional en melocotón. Todo esto en función a la demanda de clientes, si fuera alta se elimina el descuento. Y toda la venta a minoristas se concreta al contado, salvo en supermercados que se genera acuerdos anuales con frecuencia de pago de tres días hábiles posterior al despacho de la fruta. El proceso de etapa de acopio se encuentra registrado en la Figura 3.8.

### **Calidad de la fruta**

El actual funcionamiento de la cadena de abastecimiento no registra evaluaciones de control de calidad en la comercialización de frutas en los mercados mayoristas, debido a una ausencia de regulación por las entidades gubernamentales y por el desconocimiento de los consumidores en los parámetros de evaluación en frutas de calidad. A diferencia del mercado agroexportador donde estas variables están determinados por el país destino.

### **Logística de traslado de mercadería**

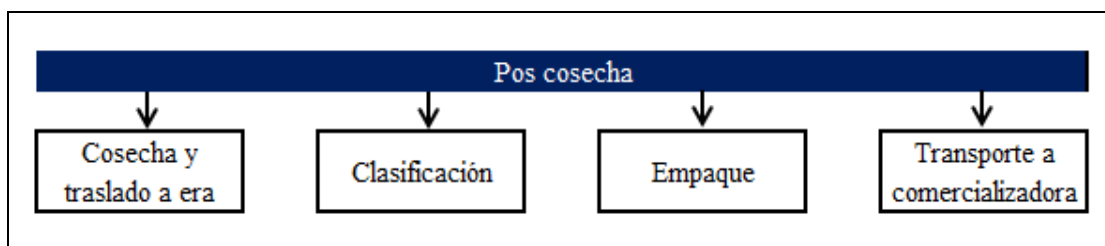
Al momento de realizar la compra se recibe una guía de salida por parte del comerciante mayorista con información del puesto, la cantidad y las variedades de fruta compradas para un posterior recojo, los clientes que realizan la compra en varios puestos del mercado, proceden a recolectar todas las guía y finalmente dársela a un estibador, quien trasladará en su carretilla el consolidado hacia la movilidad del cliente o hacia un taxi. Siendo estos transportes los no adecuados para trasladar fruta, debido a que no cuentan con la estructura idónea para realizar este servicio.

### **Seguridad e infraestructura**

Debido al libre ingreso de clientes, en algunos casos han sido extorsionados en vista de un alto volumen de venta en el transcurso del día, generalmente en días de fiesta. La forma de estafa que se estila en los mercados, consiste en conseguir una boleta de compra igual a la repartida inicialmente para un recojo posterior de mercadería, haciéndose pasar por el cliente y llevar el volumen pactado anteriormente. El alquiler de un puesto en el mercado mayorista se encuentra entre S/ 4,000 a 5,000 mensual con un área de 18 a 25 m<sup>2</sup> aproximadamente.



**Figura 3.8: Etapas del proceso de acopio**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **3.2.3.3. Análisis de Intermediarios**

El intermediario es un conector entre el mercado mayorista y el sector HORECA, cumpliendo la labor de recibir pedidos por parte de hoteles, restaurantes y catering, para luego hacer las compras en el mercado mayorista de frutas y entregar las mismas en el establecimiento del sector minorista.

En el caso de venta a supermercado, se realiza un convenio de distribución anual, dado entre los meses de enero y febrero, donde se consigna cantidades y los términos de acuerdo, no obstante hay un descuento en la liquidación por alquiler de espacio de venta en el supermercado, alquiler de jabs y comisiones por publicidad. Además que la exigencia incluye un LMR (límite máximo de residuos) en el uso de plaguicidas dado por SENASA.

Generalmente realizan los pedidos con un día de anticipación, para preparar el gran volumen de mercadería, realizando una compra por semana por ello solicitan fruta verde (madurez incipiente) para que aguante los siete días.

### **3.2.3.4. Análisis de Mercados de abastos minoristas (Minimarkets)**

Los comerciantes minoristas compran las frutas en los mercados mayoristas, para su posterior venta en bodegas, tiendas o minimarkets acondicionadas para ofrecer la fruta, en unidad, cajas o envases personalizados, estos mercados también son abastecidos por productores y acopiadores. Este tipo de mercados se abastecen 2 veces a la semana y compran fruta de acuerdo a la necesidad de sus clientes.

### **3.2.3.5. Análisis de Bodegas y tiendas especializadas**

Los comerciantes minoristas compran las frutas en los mercados mayoristas generalmente por las mañanas, para su posterior venta en bodegas, tiendas o minimarkets acondicionadas para ofrecer la fruta, en unidad, cajas o envases personalizados.

### **3.2.3.6. Análisis del Sector HORECA**

En el caso de las juguerías compran su fruta por las mañanas en los mercados mayoristas, mercados minoristas, abastecimiento de acopiadores y productores. Las compras se realizan inter diario, cuidando que la fruta que se utiliza esté en buenas condiciones, este sector HORECA tiene la necesidad de tener oferta de fruta todo el año, lo cual es uno de los problemas que aquejan. La mayoría de este sector prefiere realizar la compra personalizada de su mercadería, este sector proyecta sus crecimiento del 10% anual en sus ventas en el año.

Los miembros del sector HORECA valoran escoger la fruta en el mercado mayorista, validando variables visuales y de tacto, debido a la falta de transparencia de los comerciantes en mezclar frutas de calidad con descartes en el mismo envase de venta, práctica muy común en época de sobreabastecimiento y poca demanda. No obstante, consideran válida la propuesta de trabajar con un marketplace siempre y cuando ofrezcan a un precio de venta más bajo que en la actualidad con la misma o superior calidad.

Así mismo, estos consumidores valoran la experiencia de compra con sus “caseros”, quienes conocen sus exigencias de compra, debido a la larga relación de trabajo entre los involucrados.

#### **3.2.3.7. Análisis de Consumidores finales**

Los consumidores finales compran la fruta de todas las cadenas de comercialización de frutas, usando los diferentes tipos de pago conocidos, por ser minorista las compras generalmente son para la semana.

Las personas que tienen acceso a la tecnología y carecen de tiempo, prefieren realizar sus pedidos vía online, y los pagos lo realizan a través de tarjetas de crédito o débito, transacciones.

Por otro lado los consumidores que prefieren realizar sus compras personalizadas buscando la calidad de la fruta que ellos prefieren, cuentan con su casero que les oferta la fruta según los requerimientos solicitados.

#### **3.2.4. Ventajas competitivas y comparativas**

La principal ventaja competitiva de los comerciantes mayoristas viene a ser el liderazgo en costos basado en su venta a grandes volúmenes a un precio de bajo, sustentado en que gran parte de los comerciantes son productores agrícolas a la vez que aseguran alcanzar la calidad y los precios competitivos. Mientras que la ventaja

comparativa viene a ser el hecho de que los dos mercados mayoristas están ubicados adyacentes en una zona céntrica de Lima Metropolitana.

### ***3.2.5. Cuellos de botella que impiden su competitividad***

Dentro de los factores que reducen la competitividad de los mercados mayoristas, se puede priorizar la inseguridad en estos establecimientos, sumado a la falta de infraestructura y saneamiento de los mismos, que reducen el acercamiento de los potenciales clientes a los recintos. Además, de la congestión vehicular en toda Lima Metropolitana que implica dejar de dedicar tiempo a otras actividades en el quehacer diario. La desconfianza de los ofertantes impide promover los envíos sin evaluación física de los mismos, debido a que las presentaciones de las frutas cuentan con mezclas de diversas calidades y descartes.

La generación de una nueva empresa con visos de conectar la comercialización de frutas entre comerciantes mayoristas y el sector Retail, debe de estar fortalecida por una robusta campaña de marketing enfocada a generar tracción hacia el sector minorista, además la generación de imagen en el nuevo emprendimiento está asociado a generar confianza brindando frutas de calidad y un eficiente servicio de atención al cliente. Así mismo se debe considerar contratar expertos en la asesoría de campaña e iniciar un proceso de formación de personal, debido a la baja tracción hacia profesionales con experiencia en el rubro.

### ***3.2.6. Conclusiones: principales fortalezas y debilidades***

Se puede concluir que las fortalezas dadas por la nueva empresa serán la de ofrecer un marketplace con una amplia gama de ofertantes con diversidad de frutas en un mismo lugar, bajo características de usabilidad. Además que los socios fundadores disponen de fortaleza financiera para iniciar el emprendimiento, sumado a un expertise en la formación agropecuaria de los mismos.

En lo que respecta a debilidades de la nueva empresa, se consigna que hay un bajo control sobre el operador logístico (tercerizado), por ello es necesario trabajar con los que sean competitivos. Además de que toda empresa nueva no cuenta con una cartera de clientes definida, está en proceso de formación de imagen en la mente de los consumidores, y que es necesario contar con asesoría especializada en marketing, para reforzar el posicionamiento de la marca en los consumidores.

**Tabla 3.2. Matriz de Fortalezas y Debilidades**

<b>Fortalezas</b>	<b>Cadena productiva</b>	<b>Emprendedores</b>
Amplia gama de ofertantes en un mismo lugar.	X	
Expertise en control de calidad agrícola.		X
Disposición de fondos financieros para la implementación del negocio.		X

<b>Debilidades</b>	<b>Cadena productiva</b>	<b>Emprendedores</b>
Bajo control del operador logístico.	X	
Baja cartera de clientes.		X
Empresa nueva con imagen en construcción.		X
Socios con baja formación en marketing.		X
Baja atracción de talento (pequeña empresa).		X

Fuente: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se define la visión, misión y los valores con los que actuará la nueva organización, y las estrategias que debe asumir mantener su posición en el mercado objetivo.

### 4.1. Matrices estratégicas y ventaja competitiva

#### 4.1.1. Visión, misión y valores de la empresa

- Misión. Ser el mayor, más eficiente, rápida, útil y atractiva plataforma online de Lima.
- Visión: Convertirse en el marketplace online líder en el Perú al 2020, que mejore la calidad de vida de nuestros clientes.
- Valores. Confianza, compartir, innovación, creatividad e integridad.

#### 4.1.2. Matriz EFE

El promedio ponderado obtenido en la Matriz EFE es de 2.655, lo cual indica que la empresa supera por poco la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y sorteen las amenazas. Se adjunta la Tabla 4.1 con el desarrollo de la matriz.

Tabla 4.1. Matriz EFE

Factores externos	Peso ponderado	Valor	Valor total
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento sostenido en el uso de aplicaciones móviles.	0.100	4	0.400
Incremento del uso de tarjetas de crédito y débito.	0.050	3	0.150
Facilidad de replicar el negocio en otras ciudades.	0.075	4	0.300
Tendencia de alimentación saludable posibilita la comercialización de productos orgánicos.	0.050	3	0.150
Único mercado de frutas con uso de big data.	0.040	3	0.120
Tendencia a la automatización de proceso de compra en las adquisiciones.	0.025	3	0.075
Los competidores no cuentan con una plataforma online para smartphones.	0.050	4	0.200
Posibilidad de integrarse hacia atrás (producción de frutas).	0.050	3	0.150
Pérdida de tiempo por la congestión vehicular.	0.125	4	0.50
<b>Sub total</b>	<b>0.565</b>		<b>2.045</b>
<b>Amenazas</b>			
Bajas barreras de entrada al desarrollo de aplicaciones móviles.	0.075	1	0.075
Bajo profesionalismo de los ofertantes que perjudica la calidad del servicio.	0.075	1	0.075
Negocio propenso a terrorismo informático.	0.025	2	0.050

<b>Factores externos</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor total</b>
Asociaciones directas de demandantes con productores.	0.075	2	0.150
Limitada velocidad de conexión a internet.	0.110	1	0.110
Cambios de la legislación en el comercio electrónico.	0.075	2	0.150
<b>Sub total</b>	<b>0.435</b>		<b>0.610</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.655</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.1.3. Matriz EFI**

El total ponderado obtenido en la Matriz EFI es de 3.055, que muestra que la posición estratégica interna de la empresa supera está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas externas y contrarresten las debilidades. Se adjunta la Tabla 4.2 con el desarrollo de la matriz.

**Tabla 4.2. Matriz EFI**

<b>Factores internos</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Amplia gama de ofertantes en un mismo lugar.	0.285	4	1.14
Expertise en control de calidad agrícola.	0.200	4	0.80
Disposición de fondos financieros para la implementación del negocio.	0.150	4	0.60
<b>Sub Total</b>	<b>0.635</b>		<b>2.540</b>
<b>Debilidades</b>			
Bajo control del operador logística.	0.050	2	0.100
Baja cartera de clientes.	0.125	1	0.125
Empresa nueva con imagen en construcción.	0.090	1	0.090
Socios con baja formación en marketing.	0.050	2	0.100
Baja atracción de talento (pequeña empresa).	0.050	2	0.100
<b>Sub Total</b>	<b>0.365</b>		<b>0.515</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>3.055</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### ○ **Estrategia FO (Fortalezas – Oportunidades)**

- Aprovechar las ventajas de la compra online y el uso de nuevas tecnologías que ayuden a transparentar los precios y optimizar el precio.
- Evaluar la posibilidad de replicar el funcionamiento del marketplace en otras ciudades en base al expertise de los socios en control de calidad y fondos de financiamiento.

#### 4.1.4. Matriz FODA Cruzada

Tabla 4.3. Matriz FODA Cruzada

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		F1 Amplia gama de ofertantes en un mismo lugar. F2 Expertise en control de calidad agrícola. F3 Disposición de fondos financieros para la implementación del negocio.	D1 Bajo control del operador logística. D2 Baja cartera de clientes. D3 Empresa nueva con imagen en construcción. D4 Socios con baja formación en marketing. D5 Baja atracción de talento (pequeña empresa).
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
O1	Crecimiento sostenido en el uso de aplicaciones móviles.	Aprovechar las ventajas de la compra online y el uso de nuevas tecnologías que ayudan a transparentar los precios y optimizar el tiempo (O1,2,9 - F1)  Evaluar la posibilidad de replicar el funcionamiento en otras ciudades en base al expertise del control de calidad agrícola y los fondos financieros (O 3,8 - F 2,3)	Implementar campaña de atracción de clientes a través de beneficios en el primer semestre de operaciones de la empresa (O1,2,9 - D2,3)
O2	Incremento del uso de tarjetas de crédito y débito.		Contratar asesoría especializada en marketing digital (O 2,5,7 - D 3,4,5)
O3	Facilidad de replicar el negocio en otras ciudades.		
O4	Tendencia a alimentación saludable posibilita la comercialización de productos orgánicos.		
O5	Único mercado de frutas con uso de big data.		Asociarse con operadores logísticas competitivas (O 9, - D1)
O6	Tendencia a la automatización de proceso de compra en las adquisiciones.		
O7	Los competidores no cuentan con una plataforma online para smartphones.		
O8	Posibilidad de integrarse hacia atrás (producción de frutas).		
O9	Pérdida de tiempo por la congestión vehicular.		
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
A1	Bajas barreras de entrada al desarrollo de aplicaciones móviles.	Capacitar a los ofertantes en brindar servicios de calidad (A2,4 - F 2, 3)	Invertir un alto porcentaje de marketing a la construcción de una marca sólida y desarrollar acciones para un adecuado posicionamiento (A 1 - D 2,3)  Desarrollar una plataforma flexible para oferta de nuevos productos (A 1,4 - D 2,3)  Desarrollar campaña de ejecutar una compra en vivo, para realizar el feedback (A 1,4 - D 2,3,4)
A2	Bajo profesionalismo de los ofertantes que perjudicaría la calidad del servicio.	Desarrollar acciones de fidelización que nos permita mantener relaciones de largo plazo con los clientes (A 1,4 - F 1,3)	
A3	Negocio propenso a terrorismo informático.	Desarrollar la aplicación en los principales sistemas operativos, IOS y Android y en un formato que contraresta la limitada conectividad a internet (A 1,3,5 - F 3)	
A4	Asociaciones directas de demandantes con productores.		
A5	Limitada velocidad de conexión a internet		
A6	Cambios de la legislación en el comercio electrónico.		

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas)**
  - Capacitar a los ofertantes en brindar servicios de calidad.
  - Desarrollar acciones de fidelización que nos permitan mantener relaciones de largo plazo con los clientes.
  - Desarrollar la app. en los principales sistemas operativos (IOS, Android) y en un formato que contrarreste la limitada conectividad a internet.
- **Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades)**
  - Implementar campaña de atracción de clientes, a través de beneficios en el primer semestre de operaciones de la empresa.
  - Contratar asesoría especializada en marketing digital.
  - Asociarse con operadores logísticos competitivos.
- **Estrategia DA (Debilidades – Amenazas)**
  - Invertir un alto porcentaje de marketing a la construcción de una marca sólida y desarrollar acciones para un adecuado posicionamiento.
  - Desarrollar una plataforma flexible para oferta de nuevos productos.
  - Desarrollar campaña para ejecutar “compra en vivo”, para realizar feedback.

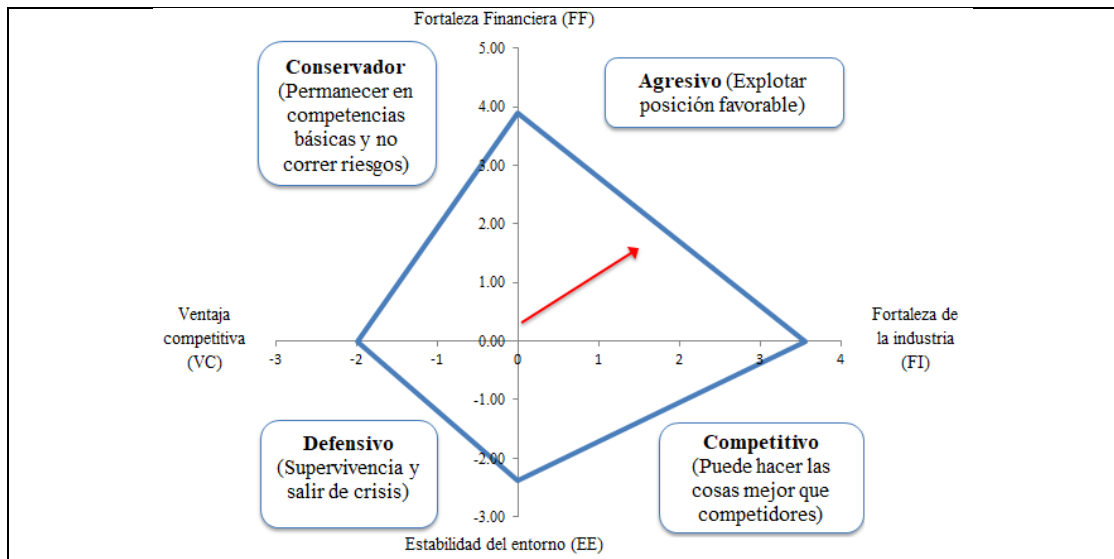
#### **4.1.5. Matriz PEYEA**

La Posición Estratégica y Evaluación de la Acción es usada para determinar la apropiada postura estratégica de la empresa. La Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) son los dos determinantes mayores de la posición estratégica de una organización, mientras la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del Entorno (EE) caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo. La Matriz PEYEA está resumida en la Figura 4.1.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), concluye que la empresa deberá asumir una postura agresiva, característica en una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno. La empresa goza de ventajas competitivas (implementación de un nuevo canal), la cual puede ser protegida con su fortaleza financiera. Por ello se sugiere aprovechar las oportunidades, realizando una gran inversión en búsqueda del posicionamiento del mercado.



**Figura 4.1. Matriz PEYEA**

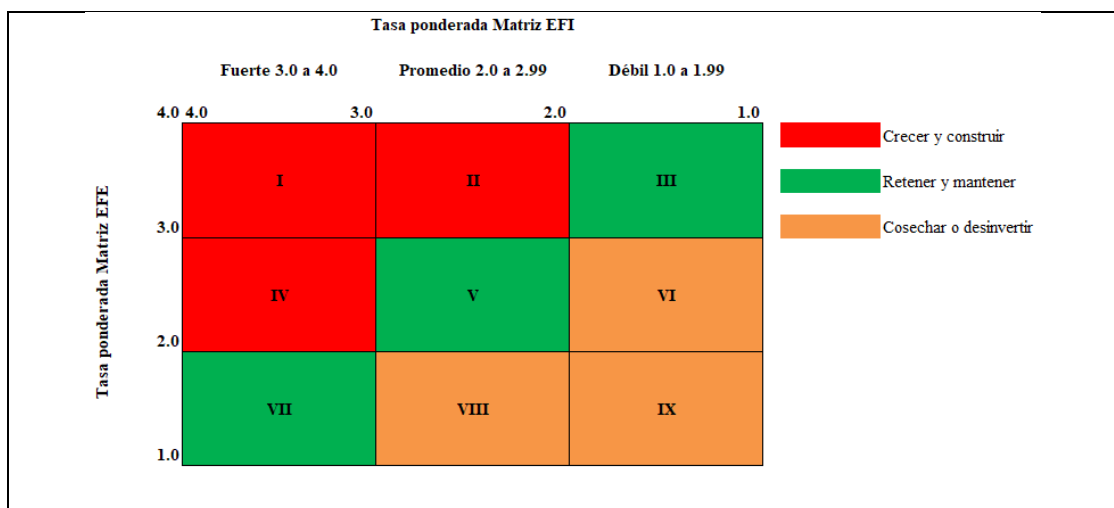


Elaboración: Autores de esta tesis

**4.1.6. Matriz IE**

La matriz interna y externa está respaldada por el análisis dado de los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas), concluyendo que la empresa se encuentra en la celda IV, sugiriéndose que la organización priorice las estrategias para “Crecer y construir”, en la penetración y desarrollo de mercado.

**Figura 4.2. Matriz IE**



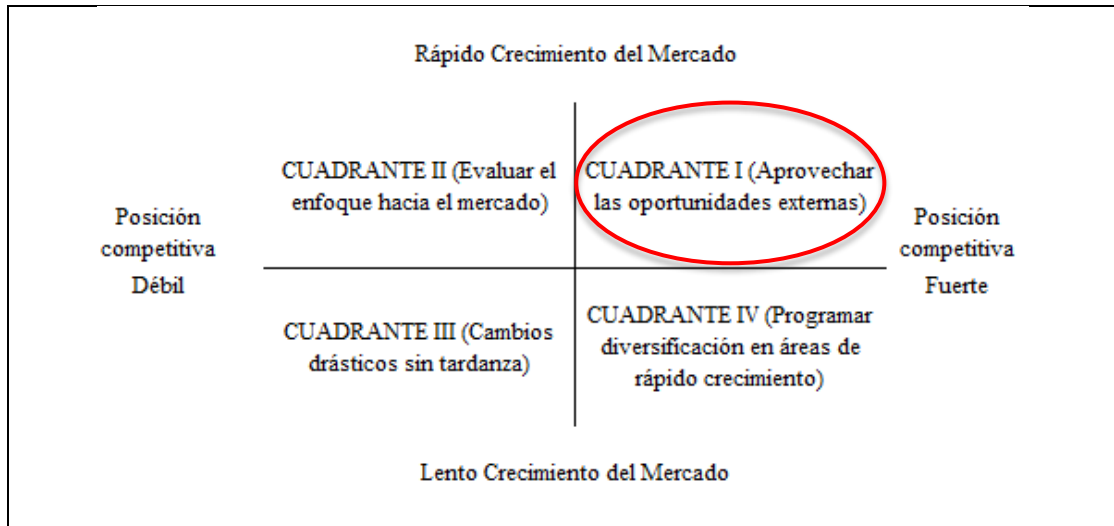
Elaboración: Autores de esta tesis

**4.1.7. Matriz GE**

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas, la posición competitiva y el crecimiento de mercado, encontrándose la evaluada en el cuadrante I,

en una posición de estrategia excelente, debiendo seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo de mercado). Referente al medio ambiente, pueden ser líderes en la comercialización de productos “verdes” y en defender la conservación del medio ambiente. La Matriz GE se encuentra adjunta en la Figura 4.3.

**Figura 4.3. Matriz GE**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### **4.1.8. Priorización de estrategias empresariales**

A través del análisis entre diversas matrices como FODA, PEYEA, IE y GE, se concluye que las estrategias que se priorizará en implementar son:

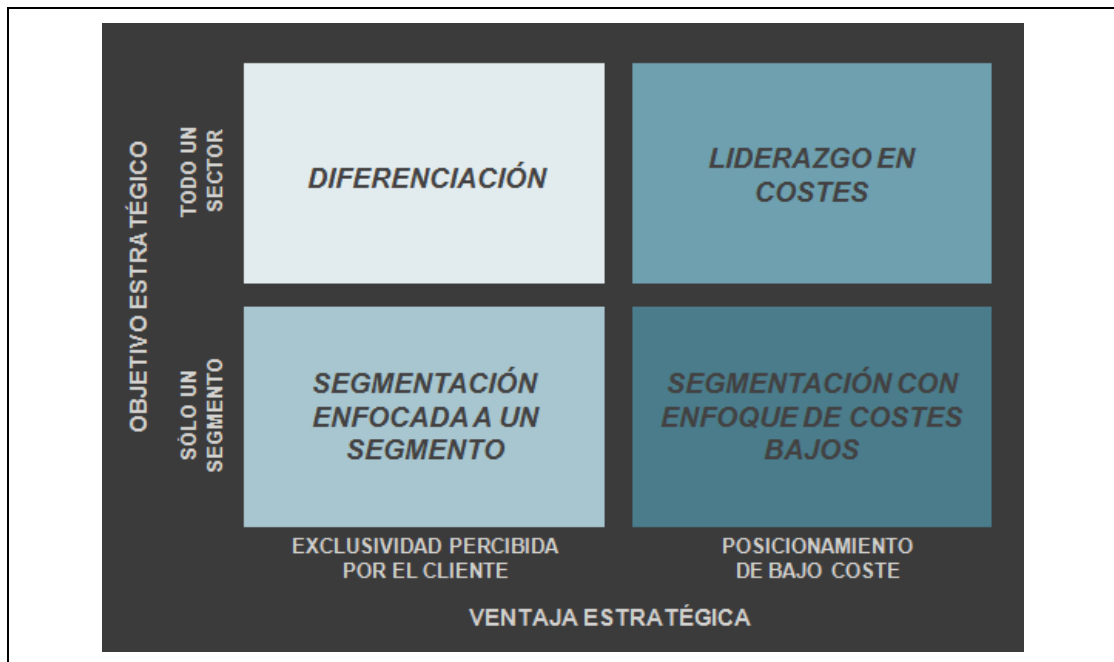
- Capacitar a los ofertantes en brindar servicios de calidad.
- Asociarse con operadores logísticos competitivos.
- Desarrollar acciones de fidelización que nos permitan mantener relaciones de largo plazo con los clientes.
- Desarrollar campaña para ejecutar “compra en vivo”, para realizar feedback.

#### **4.1.9. Decisión de Estrategia según Ventajas Competitivas de Porter**

La ventaja competitiva seleccionada es la de liderazgo en costos, basado en que los consumidores obtendrán mejores costos debido a una optimización en la logística, para lo cual se explorará los mecanismos de subasta inversa, referido a la búsqueda de mejor postor al menor costo, todos con la misma calidad.

La posición que la empresa realizará dentro del sector se basa en que la empresa contará con una plataforma funcional que aún no es explotada eficientemente por los competidores.

Figura 4.4. Ventajas competitivas de Porter



Fuente: Porter (1991)

## 4.2. Propuesta de negocio

### 4.2.1. Modelo de negocio según CANVAS

En el caso de la propuesta de negocio, se ha analizado por separado la oferta como la demanda, ya que la propuesta de valor, clientes, problemas, solución y la ventaja competitiva no son los mismos, se detalla para cada caso los nueve aspectos.

#### Lean Canvas para los ofertantes:

- **Clientes:** Los clientes representan la oferta que corresponde a los comerciantes mayoristas (proveedores) de frutas frescas del Mercado Mayorista de Frutas N°2 (de propiedad municipal con 900 puestos) y del Mercado Modelo de Frutas (de propiedad privada con 350 puestos), ambos están adyacentes y ubicados en la misma zona.
- **Problema:** Así mismo, uno de los problemas identificados es el poco conocimiento de metodologías novedosas de ventas y promoción –comercio electrónico-, también tienen problemas en conocimientos de atención al cliente –lo cual se evidencia en el poco orden y limpieza así como la poca transparencia con los precios de los productos, se suma la falta de infraestructura, saneamiento y orden en la zona.
- **Propuesta de valor:** Para los ofertantes –proveedores de fruta fresca de los mercados mayoristas- se ha identificado durante las entrevistas y visitas a campo

que les interesa la alternativa de disponer de un nuevo canal de ventas con menores costos y mayor seguridad en las transacciones, ya que en varios casos han sido asaltados por el hecho de manejar efectivo.

- **Solución:** La plataforma de marketplace propuesta es la solución para algunos de los problemas expuestos, al disponer de un nuevo canal de ventas con menores costos y mayor seguridad en las transacciones.
- **Canales de comunicación:** La plataforma propuesta está orientada a mantener una comunicación directa por intermedio de call center y otros medios.
- **Ingresos:** Los ingresos que sustentarán el plan de negocio serán principalmente por intermedio de una comisión por cada venta realizada y complementariamente por afiliación y publicidad.
- **Costos asociados:** El plan de negocios contempla inversiones en activo fijo y costos orientado a lograr los ingresos planteados, los mayores costos corresponden al recurso humano necesario para gestionar y poder brindar el servicio prometido.
- **Indicadores:** Para controlar el cumplimiento de los objetivos, es necesario establecer indicadores. Entre otros se ha definido los siguientes:
  - Calificación de la calidad del producto.
  - Tasa de devoluciones por defectos del producto.
  - Ticket promedio.
- **Ventaja competitiva:** La plataforma proporcionaría exposición y posicionamiento de los productos y marca de los proveedores ante los demandantes.

En la Figura 4.5 se resumen los aspectos del Modelo Lean Canvas para el caso de la oferta.

Figura 4.5. Lean CANVAS para los ofertantes

<b>Problema</b> •Limitado conocimiento de nuevas tendencias de venta y promoción •Infraestructura y saneamiento inadecuado •Bajos conocimientos de atención al cliente •Escasez de valores éticos	<b>Solución</b> •Acceso a nuevos clientes •Ventas y pagos online •Acuerdos de compra y venta •Capacitación en atención al cliente	<b>Propuesta de valor</b> •Disponer de un nuevo canal de ventas con menores costos y mayor seguridad en las transacciones	<b>Ventaja especial</b> •Exposición y posicionamiento de la marca y productos	<b>Segmento de clientes</b> •Vendedores de mercado mayorista de frutas  •Usuarios digitales
	<b>Métrica</b> •Calificación del servicio por calidad de producto •Ticket promedio •Tasa de devolución por defectos en		<b>Canales</b> •Canal de comunicación directo con proveedores	
<b>Estructura de costos</b> •Implementación y mantenimiento de plataforma para garantizar el servicio •Disponer del recurso humano que garantice la operación del negocio		<b>Flujo de ingresos</b> •Comisión de 5% por venta efectiva (será adicionada al precio del proveedor) •Via afiliación (desde 2do año) •Via publicidad con alianzas estratégicas		

Fuente: Autores de esta tesis

### Lean Canvas para los demandantes:

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor no es la misma para la oferta como la demanda, para el caso de la demanda, la propuesta de valor es “generar un nuevo canal de compras (online) con amplia variedad de productos y proveedores que permite comprar sin tener que ir al mercado”.
- **Cientes:** Los clientes que representan la demanda corresponden a los negocios del sector HORECA –hoteles, restaurantes y catering-, juguerías, bodegas, minimarkets, supermercados y mercados zonales.
- **Problema:** En el relevamiento de la información se ha identificado que los demandantes de frutas frescas asisten en mayor proporción de manera presencial a realizar su compras a los mercados mayoristas de frutas anteriormente descritos, iniciándose el proceso desde las 4 am, generándose una gran congestión vehicular

por la inadecuada infraestructura y falta de orden, esta problemática hace perder tiempo valioso.

- **Propuesta de valor:** Para los demandantes anteriormente descritos se ha identificado durante las entrevistas y visitas a campo que les interesa. Donde valoran la alternativa de disponer de un nuevo canal de compras que signifique realizar las mismas sin tener que desplazarse al mercado -online- contar con variedad y calidad de productos, con menores costos y esfuerzo, mayor seguridad en las transacciones, ya que en varios casos han sido asaltados por el hecho de manejar efectivo.
- **Solución:** La plataforma de marketplace propuesta es la solución para algunos de los problemas expuestos, al disponer de un nuevo canal de compras que facilita la compra de los productos sin tener que desplazarse hasta los mercados, por otro lado se incentivará la competencia y transparencia con lo cual se logra optimizar los precios de los productos.
- **Canales de comunicación:** La plataforma propuesta está orientada a mantener una comunicación directa por intermedio del call center y los demás medios.
- **Ingresos y costos:** Los ingresos y costos asociados corresponde a los mismos conceptos explicados en la oferta.
- **Indicadores:** Para controlar el cumplimiento y calidad del servicio, es necesario establecer indicadores. Entre otros se ha definido los siguientes:
  - Tasa de conversión.
  - Calidad del servicio.
  - Tasa de recompra.
  - Ticket promedio.
- **Ventaja competitiva.** La plataforma garantizará rapidez, trazabilidad y responsabilidad en la prestación del servicio.

En la Figura 4.6 se resumen los aspectos del Lean Canvas para el caso de la demanda.

#### **4.2.2. Cadena de valor valorizada**

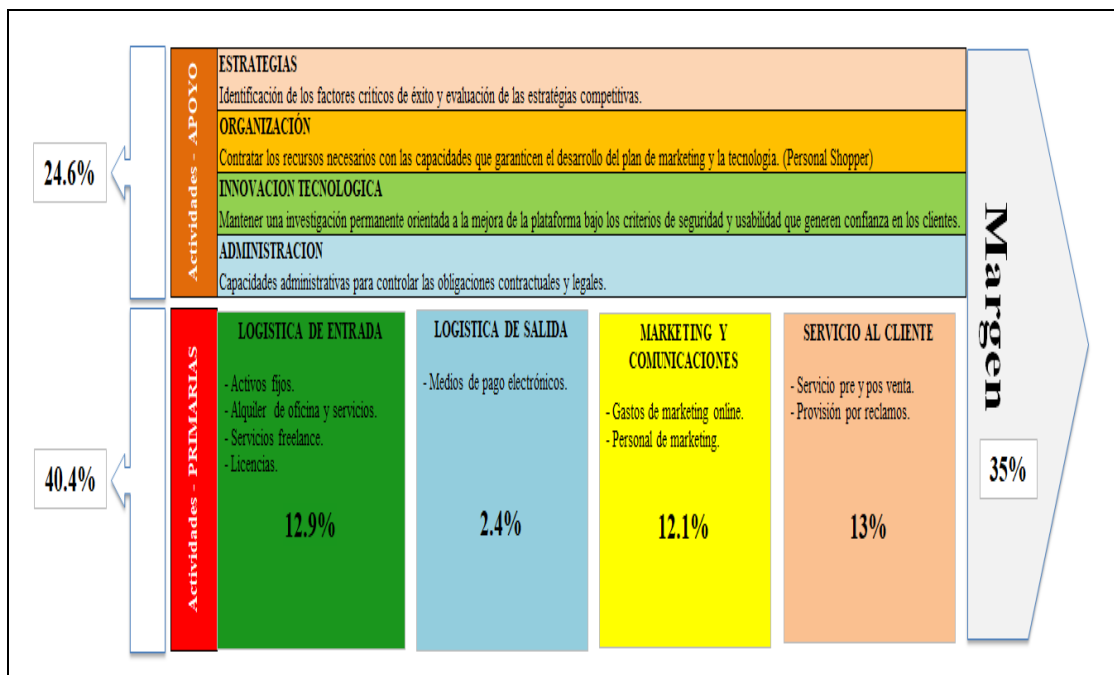
La mayor incidencia de los costos se da en las Actividades de Apoyo (personal de soporte administrativo), seguido a atención al cliente y la logística de entrada (activos fijos, freelance y personal de operaciones).

Figura 4.6. Lean CANVAS para los demandantes

<b>Problema</b> •Inadecuada infraestructura y saneamiento •Congestión vehicular genera pérdida de tiempo •Presencia física para realizar compra •Poca transparencia de ofertantes	<b>Solución</b> •Plataforma evita el desplazamiento al mercado •Plataforma promueve la competencia y transparencia, que impacta en mejores precios	<b>Propuesta de valor</b> •Generar un nuevo canal de compras (online) con amplia variedad de productos y proveedores que permitan comprar sin ir al mercado y reciban via delivery los productos	<b>Ventaja especial</b> •Garantía, rapidez, trazabilidad y responsabilidad en la prestación de servicio	<b>Segmento de clientes</b> •Clientes: sector HORECA, bodegas, jugueterías, minimarkets, supermercados y mercados zonales.  •Usuarios digitales
	<b>Métrica</b> •Tasa de conversión •Ticket promedio •Calificación del servicio •Tasa de recompra		<b>Canales</b> •Comunicación directa con demandantes via call center	
<b>Estructura de costos</b> •Implementación y mantenimiento de plataforma para garantizar el servicio •Disponer del recurso humano que garantice la operación del negocio		<b>Flujo de ingresos</b> •Comisión de 5% por venta efectiva (será adicionada al precio del proveedor) •Via afiliación (desde 2do año) •Via publicidad con alianzas estratégicas		

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 4.7. Cadena de valor valorizada



Fuente: Autores de esta tesis

### 4.3. Estrategia digital competitiva

#### 4.3.1. Estrategia de segmentación: elección del mercado objetivo

Hay que tener presente que al implementar un plan de negocio no se puede pretender captar a todo el mercado objetivo, ya que entre proveedores y compradores hay diferentes necesidades y prácticas de venta y compra respectivamente, por lo cual, es recomendable identificar el segmento del mercado a los que se enfocaría el plan de negocio y que asegure los beneficios económicos (Kotler y Armstrong, 2012).

Las dimensiones consideradas para la segmentación del mercado objetivo son las siguientes:

- **Variables geográficas:** Lima Metropolitana
- **Variables demográficas:** empresas que comercializan en el Mercado Mayorista N°2 de Frutas y del Mercado Modelo de Frutas, por el lado de la demanda tenemos a las empresas que administran hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, restaurantes, juguerías, empresas de servicio de catering, bodegas y minimarkets.
- **Variables psicográficas:** Administradores de negocios con un estilo de vida moderno y que valoran el tiempo, la seguridad, la novedad y la tecnología.

#### 4.3.2. Estrategia de posicionamiento: diseño de la marca para el canal online

El posicionamiento consiste en transmitir la propuesta de valor para los clientes, denominada Unique Selling Proposition (USP), nos facilita a posicionar en la mente de los clientes el servicio que le ofrecemos y los beneficios que les genera comparado con el sistema actual de ventas y compras.

Para crear y consolidar la posición en el segmento de mercado elegido de empresas vendedoras y compradoras de frutas hay que trabajar sobre la ventaja competitiva elegida: la orientación al cliente y el uso de *data driven marketing* como factores claves que le agregan valor a los clientes.

En tal sentido, la declaración de posicionamiento dirigida al mercado objetivo – descrita anteriormente- en la fase de implementación del *marketplace online* es la siguiente:



Figura 4.8. Propuesta de marca



Elaboración: Autores de esta tesis.

#### USP para los clientes:

Chaski Fruits (**marca**) es el *marketplace* que junta a vendedores y compradores – dentro del concepto de negocio B2B- de frutas (**categoría**) en un canal online de venta directa (**sub categoría**) para los administradores de empresas del sector HORECA, Supermercados, bodegas y minimarkets (**segmento**), con un estilo de vida moderna proactivo (sofisticados, progresistas y modernos), que valoran el tiempo, la seguridad, la novedad y la tecnología (**target**); que ofrece las diferentes variedades y calidades de frutas así como los diversos proveedores que las ofertan en sólo lugar y de manera online (**beneficio**); por intermedio de una experiencia de compra fácil, segura y moderna (**esencia**) con un servicio de entrega rápido y atención personalizada para los inconvenientes que se presenten (**atributos diferenciadores**).

#### 4.3.3. Flor de servicio

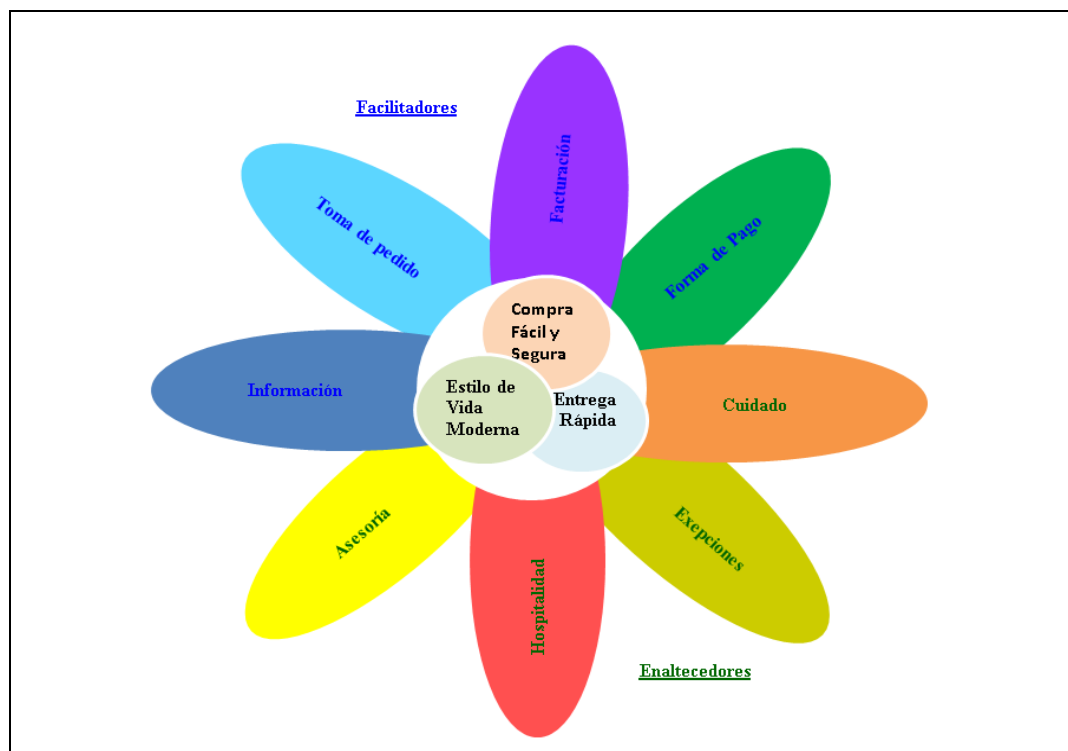
Según Lovelock C. & Wirtz, J. (2011) que propusieron la flor de servicio, la propuesta de valor de un servicio considera tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

Para el plan de negocio del *marketplace online*, el producto básico es facilitar el encuentro virtual de compradores y proveedores de frutas (concepto B2B) que genere beneficios para ambas partes. La plataforma permite disponer de una amplia oferta de frutas -variedad y calidad- y que se pueden comprar sin desplazamientos a los mercados de venta offline, generando ahorro de costos y tiempo.

Los servicios complementarios que se brindarán en la plataforma serán la posibilidad de cotizar y comparar precios, ofertas del día y novedades relacionadas con la alimentación saludable. Referente a los procesos de entrega, los clientes podrán ponerse de acuerdo con el operador logístico para la entrega de los productos, estableciendo puntos y horarios de entrega.

Dentro de los servicios complementarios que agregan mayor valor al producto básico y que contribuyen a la estrategia de diferenciación y posicionamiento, tenemos a los facilitadores (presentan al producto básico) y a los enaltecedores (añade valor a los clientes), según Lovelock C. & Wirtz, J. (2011) se consideran los siguientes:

**Figura 4.9. Flor del servicio**



Elaboración: Autores de esta tesis

- **Información:** El *marketplace online* proporcionará la siguiente información:
  - Proveedores, variedades y calidades por cada fruta.
  - Horarios de atención del *call center* y de las redes sociales.
  - Tiempo de *delivery* de los productos.
  - Tutoriales para explicar la forma de realizar una compra online.
  - Términos y condiciones del servicio.
  - Forma y medios de pago.
  - Información completa sobre las políticas y procedimientos de uso y atención de

reclamos y devoluciones.

- **Asesoría:** Se dispondrá de personal entrenado y capacitado para realizar una atención eficaz y amable a las consultas y dudas que tengan los clientes ya sea vía telefónica o redes sociales. También, se tiene previsto disponer de un chat *online* en la misma plataforma para que los visitantes que estén en proceso de compra puedan realizar sus consultas en tiempo real.
- **Toma de pedidos:** Este proceso en la plataforma será intuitivo, rápido, y seguro. Los pasos para realizar un pedido serán los mínimos necesarios orientados para que el potencial comprador continúe hasta hacer efectiva la compra.
- **Hospitalidad:** La atención de los clientes se realizará con mucho cuidado y amabilidad –practicando los valores declarados así como la empatía, cortesía y respeto- en cada momento de contacto (teléfono, plataforma web, correo electrónico, redes sociales, *mailing* y blog). Lograr la confianza de nuestros clientes es el factor estratégico y diferenciador de este negocio.
- **Cuidado:** Este elemento se evidencia en la preparación (empaquete) de los productos adquiridos y entrega de los mismos en los plazos acordados con los clientes, los cuales se establecen en el momento de confirmar la compra, respecto a los proveedores y operador logístico se tendrá especial cuidado en seleccionar a aquellos que garanticen que los servicios cumplan con estándares de calidad.
- **Excepciones:** Las excepciones deben de ser del conocimiento de los administradores del negocio a fin de evaluar su viabilidad en función a la generación de utilidades, generación de pérdidas. Debido a que se puede deteriorar la calidad del servicio y por lo tanto perder la confianza del cliente.
- **Facturación:** La facturación se realizará por la modalidad de factura electrónica, la misma se le enviará al cliente luego de haber confirmado la recepción del pedido solicitado, la factura consignará los datos registrados en el proceso de compra *online*.
- **Pago:** Los pagos se realizaran por intermedio de pasarelas de pago con tarjeta VISA y MasterCard (crédito o débito) al momento de confirmar la compra del producto. La entrega física del de los productos será realizada por operador logístico tercerizado, el cual tendrá acuerdos comerciales formales con el *marketplace online*.

#### **4.4. Conclusiones**

Se concluye que las estrategias por optar en esta empresa, son la de diferenciación y liderazgo en costos con tecnología eficiente y útil que optimice los precios, es clave el uso del marketing digital a través de asesoría de expertos, con la búsqueda de atracción y fidelización de clientes. Sumado a una estrategia agresiva (fortalezas internas) por el hecho de ser una empresa financieramente sólida sobre una industria estable.

Así mismo, en la matriz GE se prioriza la penetración y desarrollo de mercado, asociados a un liderazgo de productos verdes y conservación del medio ambiente. Sumado a una capacitación de ofertantes en servicios de calidad, asociación con operadores logísticos competitivos, acciones de fidelización y compra en vivo, para el correspondiente feedback.

Mientras la propuesta de negocio es que ofertantes trabajen en un nuevo canal para un aumento de ventas y los demandantes con un nuevo canal de compras online y con amplias alternativas, mientras en la cadena de valor se prioriza homologar la calidad desde el inicio, el uso de una logística competitiva y un servicio de pre y pos venta que transmita confianza hacia los clientes.

## **CAPÍTULO V. DISEÑO Y DESARROLLO DEL APLICATIVO MÓVIL**

El presente capítulo aborda el desarrollo de la página web y aplicativo móvil con el análisis de diferentes páginas web similares al modelo de negocio planteado y revisión de información relacionada. Se ha concluido que la página web y aplicativo móvil debe considerar las características siguientes: usabilidad, surtido, contenido de valor, seguridad, trazabilidad, diseño intuitivo y servicio post venta.

### **5.1. Análisis de la competencia: principales páginas web & e-commerce**

#### **5.1.1. Selección de páginas web & e-commerce**

##### **○ Frutas Golden**

- Es una empresa familiar que se dedica a la producción, industrialización y venta de piña Golden y otras frutas con un sistema de negocio B2B, sus productos son distribuidos a través de empresas del sector HORECA (Westin, Siam Thai Cuisine, Pizza Hut, Raspadillas El Planetario, Bravo Restobar, Big Lila Café, Linio, Wayu's), de tipo Retail (Vivanda, Wong, Tottus, Metro, Plaza Ve a y Makro) y la industria (Naturale, Chía más e Infusión).
- Cuentan con un plan de marketing directo y promocional, posee sus propias unidades de distribución.

##### **○ Freshmart**

- Empresa que se dedica a la comercialización de frutas, verduras, lácteos, carnes, pescado, aseo y limpieza, abarrotes, licores, bebidas, delicatessen, productos artesanales bajo un sistema de negocio vía online, dando opciones de realizar pedidos vía llamada telefónica como por intermedio del WhatsApp. Poseen su propia flota de camiones para realizar sus entregas.

##### **○ Mi Mercado**

- Empresa familiar dedicada a la comercialización vía online de frutas y verduras, incursionando a partir del 2013 como proveedor del sector HORECA (supermercado Makro), también se suministra a mercados minoristas, comedores, fast food, concesionarios mineros y empresas de catering.
- Se cuida la calidad desde la siembra hasta la distribución, contando con unidades propias.

#### **5.1.2. Comparación de negocios o productos**

##### **○ Frutas Golden**

- Golden ofrece frutas tales como piña, pitahaya, camu camu, palta, coco, cítricos

y rambután, tanto en fresco como procesado.

- Cuenta con campos propios donde produce materia prima lo que les permite controlar su calidad e inocuidad.
- Cuentan con un centro de investigación, haciéndoles competitivo porque trabaja los campos de acuerdo a la necesidad del mercado.
- La inscripción a esta página es gratuita.

#### ○ **Freshmart**

- Ofrece diferentes tipos de frutas frescas y vegetales, como también abarrotes, carnes, limpieza, licores y bebidas.
- Al momento que reciben un pedido sus compras lo realizan en el mercado mayorista, buscando productos de calidad, teniendo una política que si no te convence el pedido te llevan otro pedido al día siguiente.
- Cuentan con movilidad propia lo que les ayuda a mantener la calidad de sus productos.
- Se puede comprar por web, tomando una foto y enviando al WhatsApp o dictando tu pedido por teléfono.
- Los pedidos los puedes realizar hasta las 11:59 pm, llevándolo al día siguiente, solo se trabaja de lunes a viernes, si el pedido se realiza el viernes el pedido está llegando el lunes por la mañana.
- El registro a esta página es de forma gratuita, además se puede registrar sin ingresar número de tarjeta de crédito.
- Se programa la entrega con 7 días de anticipación

#### ○ **Mi Mercado**

- Se dedica a la producción, comercialización de alimentos frescos y congelados.
- Ofrecen productos 100% de calidad llevando un seguimiento desde la siembra hasta el cliente.
- Cuentan con movilidad propia para realizar sus despachos
- Pedidos vía página web y llamada telefónica.
- Cuenta con un almacén para su empaque y distribución de pedidos.
- Cuentan con una red de productores los cuales garantizan el abastecimiento y cumplimiento de los pedidos.

### **5.1.3. Procesos de ventas**

#### ○ **Frutos Golden**

- Oferta de fruta todo el año por tener campos propios.
  - Cliente se contacta a través de la página web o por medio telefónico.
  - Se atiende el pedido de acuerdo al requerimiento solicitado con un ticket mínimo de S/ 300 - 350.
  - Las formas de pago se pueden realizar contra entrega, transacciones bancarias y para los clientes frecuentes a través de un crédito, el plazo del crédito se determina previa evaluación del cliente.
  - Una vez generado el pedido es entregado a los 2 a 3 días, se tendrá que dar la dirección y horario de entrega.
  - La atención es de lunes a domingo.
  - Si la compra es por encima de S/300 el flete está incluido en la compra, caso contrario cuando se genere una compra por debajo de esta el flete es asumido por el cliente.
  - El flete solo incluye el distrito de Lima Metropolitana.
- **Freshmart**
- El cliente se registra la página web, creando una clave la cual es de uso exclusivo del cliente.
  - Se busca los productos que desea comprar.
  - Agregar producto al carrito de compras.
  - Se valida los datos del cliente.
  - Realiza la compra del producto.
  - Emisión de boleta informativa sobre el pedido donde se indicará los productos que serán enviados y los pesos exactos de estos. También se informará si haya un producto faltante.
  - Freshmart indica además, su dirección de correo postal o electrónico y los medios técnicos a disposición del consumidor para identificar y corregir errores en el envío o en sus datos.
  - Los medios de pago que se utilizan son dos, el primero que es sistema contra entrega, el cual se acepta pago efectivo siempre y cuando se tenga el monto exacto o por Visa. La siguiente forma de pago es en línea, la cual acepta tarjetas de crédito Visa, MasterCard y American Express, siendo los montos aprobados retenidos por un tiempo máximo de 4 días para su atención, de no entregarse en este tiempo máximo el pedido quedará anulado y se libera el abono realizado

por parte del cliente.

- Para validar la transacción Freshmart verificará que si hay dichos productos en los mercados mayoristas.
- Los despachos son atendidos en un rango de 9:00 am - 13:00 pm y de 13:00 a 18:00 pm.
- El plazo máximo de espera en la entrega es de 10 minutos luego de haberse notificado al comprador la llegada al punto de entrega.
- El cliente puede realizar la devolución dentro de las 48 horas de haber recibido la mercancía previa presentación de comprobante de pago.
- Si el comprador quiere anular dicho pedido lo puede hacer por 10 horas antes de generar el despacho a domicilio.

○ **Mi Mercado**

- Venta de frutas.
- Cuentan con una cadena de productores.
- Se realiza el pedido vía página web o por medio telefónico.
- Se puede cancelar contra entrega y transacción bancaria.
- El ticket mínimo de venta es de S/300.
- El flete está incluido en el precio para el distrito de Lima Metropolitana.
- La atención es todos los días.

**5.1.4. Procesos de marketing**

Se considera inicialmente la investigación de mercado, definir el mercado objetivo, establecer la estrategia de marketing y finalmente la ejecución y control.

**5.1.5. Interacción con el contenido**

Se brinda contenido atractivo, útil e informativo (blog), además de continuamente ofertar promociones según la temporada principal de cada fruta. Así mismo, se facilitará la comunicación vía las redes sociales, para lo cual se contará con un community manager.

**5.1.6. Promoción del contenido**

Se considera realizar las siguientes acciones:

- Creación de página web.
- Incluir un blog dentro de la página web y aplicativo móvil.
- Campaña de mailing.
- Promoción del marketplace vía redes sociales.



- Inscripción a certámenes y premios.
- Publicidad offline en mercados y ferias alimenticias.

#### **5.1.7. Correos electrónicos y boletines de noticias**

Los correos masivos vienen a ser una forma de promocionar el marketplace a través de las aplicaciones móviles y la página web, para lo cual se debe de hacer la compra de una base de datos.

#### **5.1.8. Optimización de motores de búsqueda (SEO)**

El Search Engine Optimization comprende la búsqueda orgánica (no pagadas), la cual está caracterizada por autoridad (popularidad de una web) y relevancia (relación de una página frente a una búsqueda). Así mismo el SEM (Search Engine Marketing) se enfoca como medio de posicionamiento en Google, aumentando el tráfico hacia la página web.

#### **5.1.9. Presencia en redes sociales**

El rol actual de las redes sociales es clave para hacer popular una buena propuesta de negocio, buscando captar y fidelizar los clientes. Siendo Facebook la principal red utilizada en el país que permitirá alcanzar los objetivos de marketing.

#### **5.1.10. FODA de la competencia**

##### **Fortalezas**

- Cartera de clientes amplia en el sector B2B.
- Comerciantes de frutas y productores a la vez.
- Empresas cuentan con propia flota de unidades de transporte.
- El registro en la página web para compras es gratuito.
- Cuentan con almacén para empaque y distribución de pedidos.
- Amplia gama de formas de pago (contraentrega, transferencia, crédito, etc.)

##### **Debilidades**

- Mercado atomizado, sin liderazgo visible.
- Uso de internet como escaparate en mercado online.
- Venta a través de llamada telefónica y vía WhastApp.
- Traslado de mercadería al día siguiente y en días particulares.
- Ticket mínimo de venta de S/300.

##### **Oportunidades**

- Crecimiento sostenido en el uso de internet.
- Tendencia de alimentación saludable en el Perú.

- Fondos concursables para transformación digital en empresas peruanas.
- Tendencia de alimentación saludable posibilita la comercialización de productos orgánicos.

### **Amenazas**

- Nuevas empresas eficientes sin activos tangibles.
- Bajo profesionalismo de los comerciantes que reduce la calidad del servicio.
- Inicio de nuevo canal de ventas de frutas online.
- Alza de precios en frutas del sector agro exportador.

## **5.2. Infraestructura tecnológica para el comercio electrónico**

### **5.2.1. Internet, la web y la plataforma móvil**

Dentro de los componentes principales del e-marketplace que permiten al usuario cumplir con las necesidades de los clientes, según J. Miranda (2001) se encuentran:

- Hub de comercio eficiente: referido a la posibilidad de integrarse con empresas de diversos movimientos económicos, ofreciendo diversidad de propuestas acordes al consumidor.
- Habilitación de canales: siendo el marketplace un puente que permita compartir información y facilitar la integración hacia otros canales.
- Marketplace dinámico: contiene tres componentes básicos que facilitan la negociación entre compradores, vendedores y empresas prestadoras de servicios.
- Catálogo: permite visualizar los productos que se comercializan en el mercado, para compra directa o generar una negociación.
- Subasta Tradicional: venta de productos, el tipo y reglas depende del producto que se pretende comercializar y la cantidad de vendedores y compradores disponibles en el mercado.
- Subasta Inversa: solicitud de cotizaciones sobre diversos productos basado en la subasta inversa, que consiste en la competencia entre proveedores en línea en búsqueda del mejor precio y las mejores condiciones.
- Portal de contenido y comunidad: permite a usuarios del sistema conocer quienes están negociando y la generación de foros que compartan información de su interés.

### **5.2.2. Creación de sitio web**

Se considera disponer de un sitio web como medio de presencia en la red, atraer nuevos clientes y utilizarlo como plataforma de e-commerce, debiendo contener dominio, hosting, diseño web y plataforma e-commerce, donde la plataforma permitirá

enlazar los ofertantes del mercado mayorista con el sector HORECA y Retail de frutas frescas.

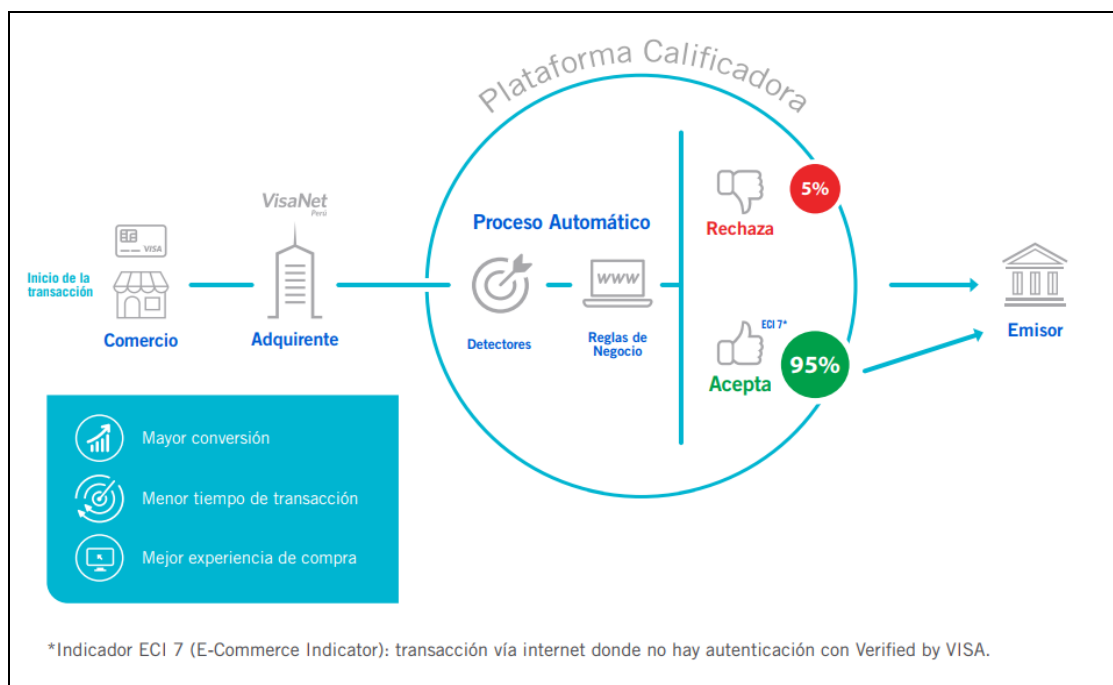
### 5.2.3. Creación de sitio móvil

La aplicación del marketplace permite acercar la oferta de los mayoristas del mercado de frutas al sector HORECA y Retail, gestionando la información de productos disponibles caracterizados en variedades, calidad, procedencia y precios. Sumado a herramientas de ayuda, promociones, etc., basado en el uso de marketing digital. El sitio web y la aplicación estarán enlazados por operadores logísticos y financieros competitivos que permitan cumplir con la calidad ofrecida por la empresa.

### 5.2.4. Sistemas de seguridad y pagos en el comercio electrónico

Actualmente en el Perú se estila trabajar con Visa Net Pago App, la cual permite aceptar pagos con tarjeta Visa en la app, integrando el formulario de pago dentro de la app, facilitando los mismos a través de la tarjeta de crédito, débito y prepago desde el Smartphone. Además de la opción de guardar la información de sus tarjeta para futuras compras y la seguridad brindada por CyberSource en el control y monitoreo antifraude, mientras Security Standards Council (PCI) asegura la protección de datos de los clientes. (Visa Net, 2017), información graficada en la Figura 5.1

Figura 5.1 Flujo de transacción en Visa Net



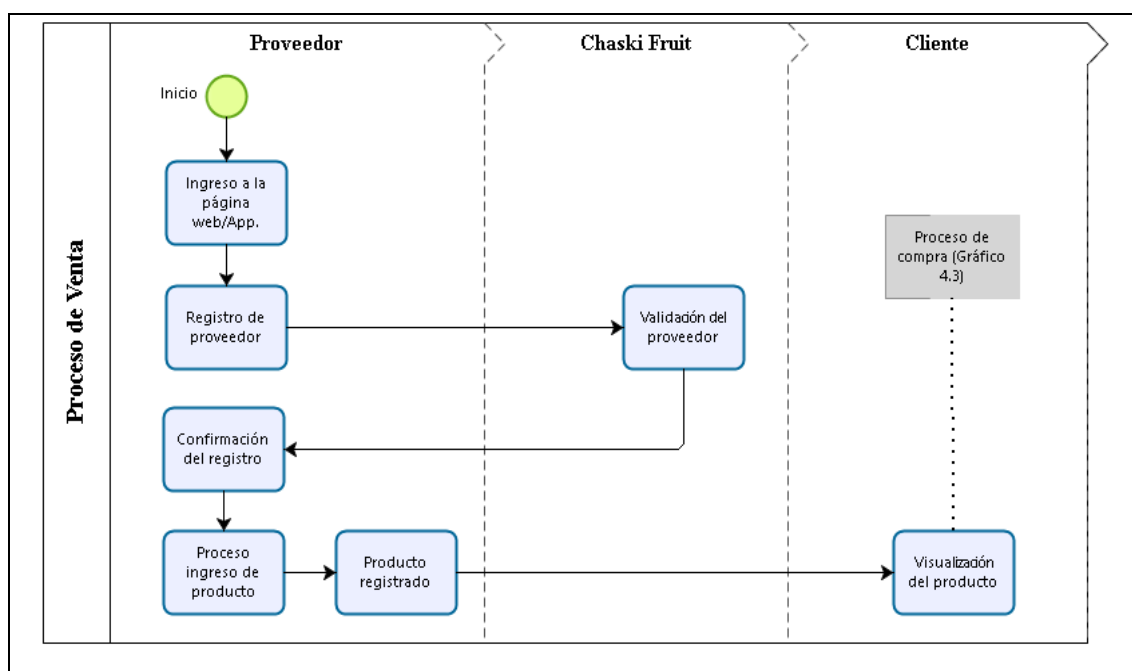
Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.3. Propuesta de prototipado de la web page y aplicativo móvil: consideraciones finales

El estudio realizado muestra que los compradores planifican su compra desde su centro de trabajo u oficina. Por ello, el canal de ventas online se ajustará al hábito de compras de los clientes, con la facilidad de recibir la fruta en sus almacenes sin invertir tiempo en el traslado al mercado.

Mientras en la sección referente a ofertantes, deberán ingresar a la app **Chaski Fruits** y elegir la opción venta donde se registrarán y serán sometidos a una auditoría presencial para otorgar su inscripción en el marketplace, posterior a ello ingresarán información de frutas comercializadas, variedades, calidades, así como stock, precio, presentación, procedencia y pertenencia al mercado. La Figura 5.2 ilustra el proceso de venta.

Figura 5.2 Proceso de venta en Chaski Fruits

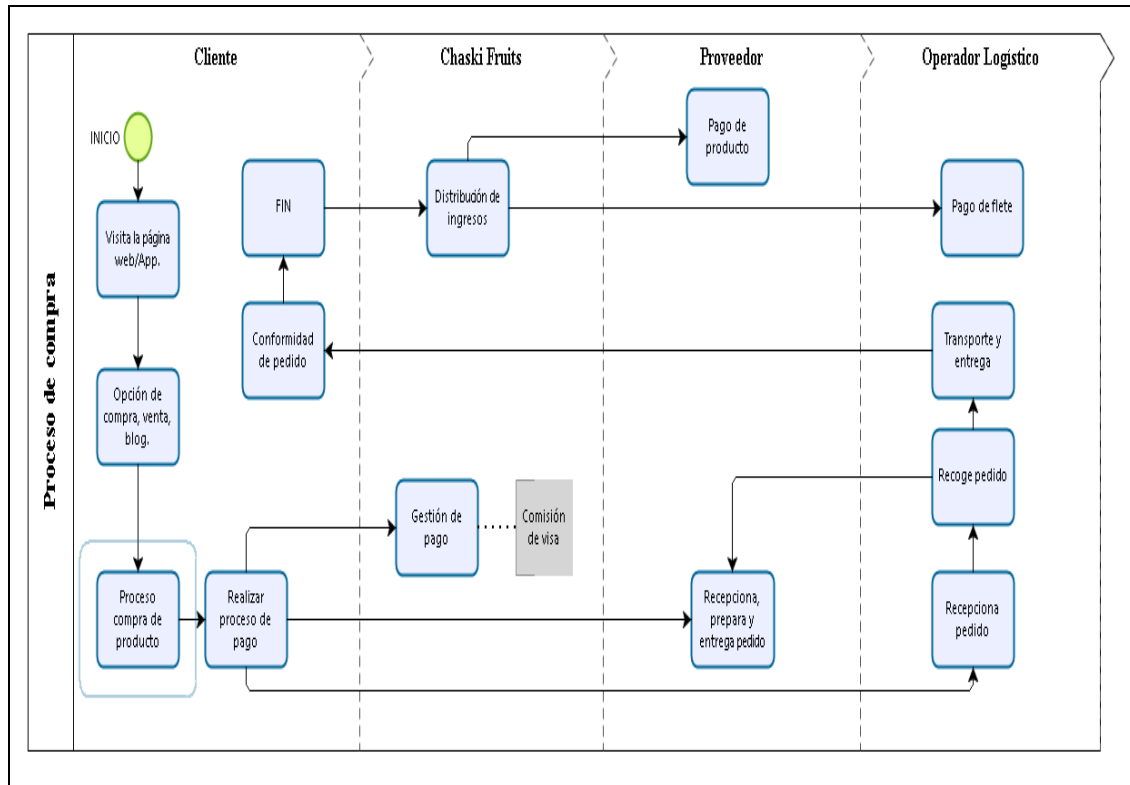


Elaboración: Autores de esta tesis

De esta manera, los clientes podrán entrar al aplicativo móvil y realizar la compra de frutas frescas al por mayor. El diseño de la aplicación está concebido bajo los conceptos de usabilidad y la metodología de trabajo es intuitiva. El cliente deberá, inicialmente elegir la opción de compra para luego elegir la fruta de su interés, así como la variedad, proveedor y cantidad a cotizar, acción que puede volver a hacer con diferentes tipos de frutas, para posterior a ello registrarse en la aplicación y elegir el

medio de pago con el cual cancelará la compra, y a continuación recibirá el código de verificación que pulsará al recibir la mercadería. El flujo del proceso de compra se encuentra ilustrado en la Figura 5.3.

**Figura 5.3 Gráfico de compra en Chaski Fruits**



Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO VI. ACEPTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

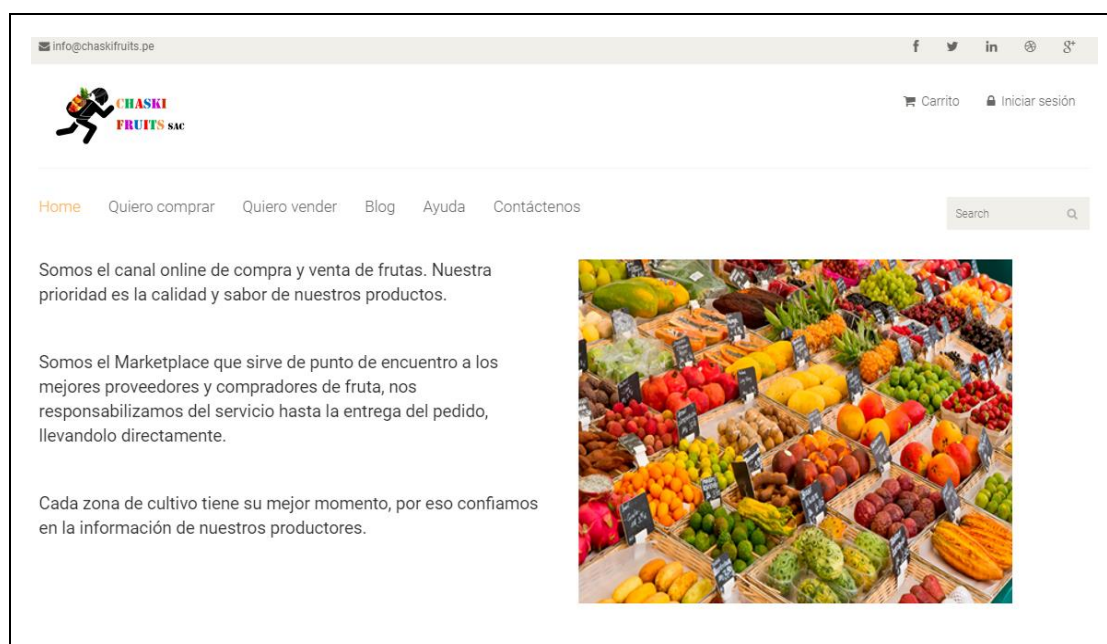
Luego del diseño de la web page y aplicativo móvil, en este capítulo se valida puntualmente con potenciales clientes, los cuales realizaron sugerencias importantes como: incluir procedencia de la fruta, descuentos y calidad del proveedor (por el lado de la demanda) y diferentes calibres, grado de madurez y acreditación e identificación del personal *shopper* y personal logístico (por el lado de la oferta).

### 6.1. Diseño del aplicativo móvil

#### 6.1.1. Prototipado de aplicativo móvil

En la Figura 6.1 se adjunta la Pantalla de Inicio del Prototipo propuesto donde se puede visualizar una introducción sobre la función de la empresa y los módulos: Home, Quiero comprar, Quiero vender, Blog, Ayuda y Contáctenos. Así mismo, se puede ver el correo oficial de la nueva empresa, como el enlace para iniciar sesión en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)

Figura 6.1. Pantalla de Inicio de la App. Chaski Fruits



Elaboración: Autores de esta tesis

#### 6.1.2. Módulo “Quiero Comprar”

Se visualiza la diversidad de frutas ofertadas y el consiguiente número de proveedores enlistados en cada tipo de fruta, información adjunta en la Figura 6.2

Dentro de la hoja de visualización, se selecciona la fruta de elección, por ejemplo: se selecciona papaya y a continuación se muestra la diversidad de ofertantes, quienes están caracterizados por la variedad, lugar de producción, presentación, precio por caja,

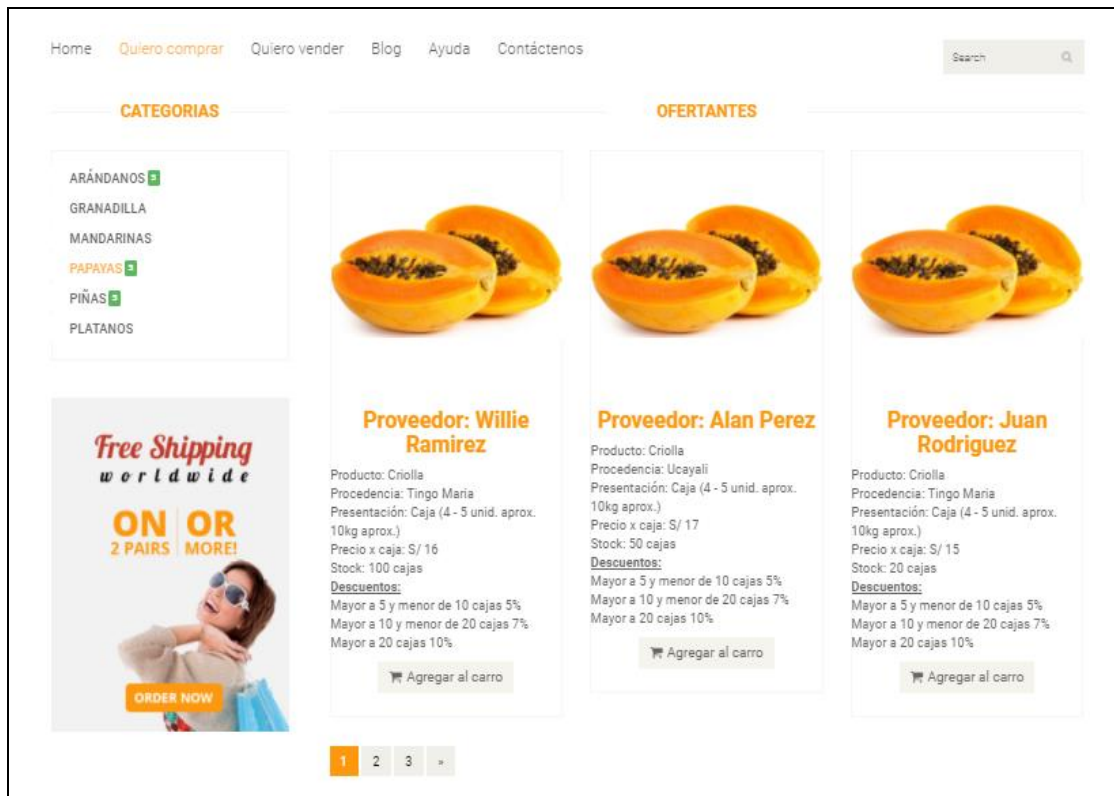
el inventario disponible y la calificación de descuento según el volumen de compra, esta información se visualiza en la Figura 6.3.

**Figura 6.2. Módulo de Compras en la App. Chaski Fruits**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 6.3. Módulo de Compras (selección de proveedor)**




Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez seleccionado la opción “Agregar al carrito”, se visualiza la página de resumen del pedido, donde se consigna el detalle del producto seleccionado. Además se genera un cuadro resumen con la sumatoria del pedido más los gastos de envío. En esta página se puede elegir la opción “Seguir comprando” que hace el retorno a la página inicial del módulo o la opción “Procesar compra”, para confirmar la transacción, información graficada en la Figura 6.4.

**Figura 6.4. Módulo de Compras (resumen del pedido)**

The screenshot displays a shopping cart interface. At the top, there is a navigation menu with links: Home, Quiero comprar, Quiero vender, Blog, Ayuda, and Contáctenos. A search bar is located on the right. Below the navigation, a breadcrumb trail shows 'Home' and 'Shopping Cart'. The main content area features a table with the following items:

Producto	Precio	Cantidad	Total
 Papaya variedad Criolla - Caja (4 - 5 unid. aprox. 10kg aprox.) <small>Proveedor: Juan Rodríguez - Tingo Maria</small>	S/ 15	6	S/ 90.00

Below the product table, there is a 'Resumen del pedido' section with the following details:

Subtotal	S/ 90.00
Envío	S/ 30.00
<b>Total</b>	<b>S/ 120.00</b>

At the bottom of the page, there are two buttons: 'Seguir comprando' and 'PROCESAR COMPRA'.

Elaboración: Autores de esta tesis

Si se selecciona la opción “Procesar compra”, te trasladará a la página de verificación/registro de usuario, donde si fuera el caso de un nuevo usuario se procede a escribir los detalles de registro como: nombres, DNI, teléfono, email, contraseña. En el caso que fuera una empresa, se escribe la Razón Social, RUC y Dirección fiscal. Además se debe detallar la dirección, fecha y hora de entrega, junto a las referencias de cómo llegar al lugar solicitado. Así mismo, se encuentra la opción de acceso directo en clientes registrados previamente, donde se debe ingresar el email junto a la contraseña. Información graficada en la Figura 6.5.



**Figura 6.5. Módulo de Compras (verificación/registro de usuario)**

Home Procesar la compra

1 Dirección de envío → 2 Pago y envío → 3 Confirmación del pedido

Ya eres cliente, Has click para acceder

### DETALLES DE LA FACTURACION

Información del comprador	Cobrar a	Referencias
Nombres	Nombres	Referencias de como llegar
Email	Apellidos	
Password	DNI	Fecha y hora de entrega
Confirmar password	Razon Social de la empresa *	
	RUC	
	Dirección *	
	Distrito *	

Entregar en la misma dirección de facturación

Revisión del Pedido

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez logueado el usuario la aplicación te dirige a la Pasarela de Pagos, donde se debe de detallar la opción de pagar vía tarjeta de crédito/débito en Visa o MasterCard, registrándose el pagador con: nombres, apellidos, sexo y DNI. Posterior a ello, la aplicación le enlaza a la página web de Visa/MasterCard, donde se procederá a ingresar: el número de tarjeta, fecha de vencimiento de la misma, así como la clave CVV (disponible al reverso de la tarjeta), junto al nombre, apellido y correo electrónico (donde recibirá la confirmación de la transacción), finalizando la transacción al recibir el aviso de que la compra se encuentra en proceso de atención, secuencia visible en la Figura 6.6

### **6.1.3. Módulo “Quiero Vender”**

En este módulo se exige desde el inicio loguearse en la aplicación, ingresando el email / usuario y la contraseña del proveedor o si fuera uno nuevo se tendrá que registrar en la aplicación, detallando nombres, apellidos, email, DNI, Razón social, RUC y dirección fiscal de la misma, además de ingresar una contraseña. Finalmente se debe de aceptar los Términos y Condiciones, Políticas y Condiciones de Pagos, posterior a ello

se realizará una visita física (auditoría) para garantizar las condiciones de calidad, inocuidad de los productos ofertados en el marketplace, enviando posterior a ello el usuario y contraseña al proveedor, en la Figura 6.7 se adjunta la pantalla de login para ingresar al módulo. Además de estas exigencias, se elaborará un Acuerdo de Comercialización con especificaciones de responsabilidades y penalidades, entre los proveedores y el marketplace.

**Figura 6.6. Módulo de Compras (pasarela de pagos)**

The screenshot displays a payment gateway interface with the following elements:

- Progress Bar:** Shows three steps: 1 Dirección de envío, 2 Pago y envío (highlighted), and 3 Confirmación del pedido.
- Método de pago:**
  - Radio buttons for "PAGO EN EFECTIVO" and "TARJETA DE CREDITO VISA".
  - Logos for VISA and MasterCard.
  - A link: "[Cambiar medio de pago]"
  - Text: "Si ya estás registrado en DineroMail, hace click aquí"
- Form Fields:**
  - Nombres, Apellido
  - Sexo (F, M), Documento (DNI), Número de Documento
  - E-mail, Teléfono
- Datos de la tarjeta de crédito:**
  - Número de Tarjeta de crédito, Vencimiento, Código de seguridad [?]
- Domicilio de envío del estado de cuenta de la tarjeta de crédito:**
  - Calle, Número, Piso, Provincia (dropdown), Ciudad (dropdown), CP
- Checkboxes:** "He leído y acepto los Términos y condiciones"
- Payment Summary Table:**

Pedido Resumen	
Subtotal	S/ 210.00
Envío	S/ 30.00
<b>Total</b>	<b>S/ 240.00</b>
- Buttons:** "Pagar el pedido" (orange)

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez generado el usuario y contraseña de la aplicación se procederá a loguearse, generándose por defecto la opción “Pedidos recibidos”, cada pedido recibido contará con la información de: cliente, el importe, la fecha y horario de entrega, lugar de recepción de la mercadería, esta información está disponible en la Figura 6.8.

En la página mostrada se puede elegir la opción “Productos”, donde se podrá ingresar a una página que visualice los productos ingresados (disponibles en la Figura 6.9), así como la procedencia, presentación, precio y stock. Junto a la opción de eliminar alguno de los productos según decisión del vendedor. Además se encuentra el acápite “Registrar un nuevo producto”, donde se procederá a gestionar el ingreso de una nueva fruta o variedad según la disponibilidad.

**Figura 6.7. Módulo de Ventas (registro de proveedor)**

Home [Quiero comprar](#) [Quiero vender](#) [Blog](#) [Ayuda](#) [Contáctenos](#)

## Login y Registro

Nombres

Apellidos

DNI

Celular

Razón Social de la empresa

RUC

Dirección

Correo electrónico

Password

Acepto los términos y condiciones

Acepto las políticas y condiciones de pago

Bajo protesta de decir la verdad manifiesto que los datos aportados en mi cuenta cumplen con los requisitos legales aplicables vigentes, liberando a chaskifruits de cualquier responsabilidad que de estos pueda surgir.

[Registrar la solicitud](#)

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 6.8. Módulo de Ventas (pedidos recibidos)**

Home [Quiero comprar](#) [Quiero vender](#) [Blog](#) [Ayuda](#) [Contáctenos](#)







**PEDIDOS** 5

**PRODUCTOS** 10

N° Pedido	Cliente	Importe	Solicitud	Entrega	Destino
25	Juan Rivera	S/ 350.00	09/03/2018 10:30pm	Lun 12/03/2018 09:00 am	Av. Rivera Navarrete 400 dep 401 - San Isidro - Lima - Perú
24	Maria Romero	S/ 550.00	09/03/2018 07:15pm	Lun 12/03/2018 08:30 am	Av. Los Girasoles 100 - Miraflores - Lima - Perú
23	Augusto Pineda	S/ 150.00	08/03/2018 05:30pm	Lun 12/03/2018 09:30 am	Av. Los Sauces 120 dep 120 - Lince - Lima - Perú
		<b>S/ 1,050.00</b>			

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 6.9. Módulo de Ventas (productos)**

PRODUCTOS						
Producto	Variiedad	Procedencia	Presentación	Precio	Stock	
	Piña Golden	Chanchamayo	Caja 8-10 unidades (20kg aprox)	25	250	✕
	Piña Hawaiana	Poroto	Caja 8-10 unidades (20kg aprox)	10	100	✕
	Piña Cayena Lisa	Shiran	Caja 8-10 unidades (20kg aprox)	40	80	✕
	Piña Samba	Chanchamayo	Caja 8-10 unidades (20kg aprox)	40	80	✕
	Papaya Golden	Lambayeque	Caja 6 unidades (15kg aprox)	25	320	✕
	Papaya Criolla	Lambayeque	Caja 6 unidades (15kg aprox)	25	400	✕

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 6.10. Módulo de Ventas (registro de nuevo productos)**

### Oferta de Producto

**Datos de la oferta**

Proveedor:

Producto:

Variiedad:

Procedencia:

Presentación:

Precio:

Stock:


**Descuentos**

Mayor a 5 y menor a 10:

Mayor a 10 y menor a 20:

Mayor a 20:

Fotografía del producto



No se eligió archivo

Elaboración: Autores de esta tesis

En la opción “Registrar un nuevo producto” se visualiza la página con opción de seleccionar el tipo de fruta, variedad, procedencia y el tipo de presentación (estas opciones contarán con información disponible actualmente en los dos principales mercados de abastos). Además se tendrá que digitar el precio, stock (inventario), los porcentajes de descuento en función al número de presentaciones a comprar, así como la posibilidad de subir una foto de la fruta comercializada. Una vez aceptada la operación aparecerá el nuevo producto registrado en la página “Productos”.

## **6.2. Segmentación**

### **6.2.1. Compradores de frutas al por mayor**

Los ofertantes objetivo son dos: Los mayoristas de frutas, representados por los dos mercados de Lima: Mercado Mayorista de Frutas N° 2 y Mercado Modelo de Frutas.

### **6.2.2. Compradores de frutas al por menor (minimarkets y bodega)**

Se incluyen minoristas, minimarkets y bodegas.

### **6.2.3. Supermercados y tiendas especializadas**

Se considera juguerías, supermercados y tiendas especializadas.

### **6.2.4. Sector HORECA**

Se comprende los hoteles (tres, cuatro y cinco estrellas), restaurantes y catering.

## **6.3. Ficha técnica de la investigación exploratoria (cualitativa)**

### **6.3.1. Población**

- Segmento de ofertantes: se considera una población de 1,300 puesto, considerando 900 en el Mercado Mayorista de Frutas N°2 y 350 en el Mercado Modelo de Frutas.
- Segmento de la demanda: se considera 173,989 negocios, distribuidos entre hoteles, restaurantes, catering, juguerías, bodegas, minimarkets y mercados de abastos.

### **6.3.2. Muestras para entrevistas de profundidad**

En la Tabla 6.1 se considera la muestra para las entrevistas de profundidad de los ofertantes.

En la Tabla 6.2 se incluye la ficha del cálculo estadístico del tamaño de muestra para demandantes.

**Tabla 6.1. Muestra para entrevistas de profundidad a ofertantes**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Mercado Mayorista: Puesto de mangos</li><li>○ Mercado Mayorista: Puesto de manzanas</li><li>○ Mercado Mayorista: Puesto de mandarinas</li></ul> |
|---|

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 6.2. Muestra para entrevistas de profundidad a demandantes**

- Empresario de repostería fina
- Empresario de restaurant
- Empresario de frutas y cremoladas

Elaboración: Autores de esta tesis

## **6.4. Opiniones de usabilidad**

### **6.4.1. Segmento de demandantes**

La validación del prototipo recogió las siguientes impresiones en dueños de negocios del sector Retail:

"Lo primero que vería serían los calibres y cómo varía el precio según esa categoría"

"¿Cómo defino cuántas cajas voy a comprar? Debería definir esta variable desde el inicio"

"Se debería de considerar el envío de un correo de confirmación de compra, además de definirse el momento de envío de la mercadería".

"Es sencillo de utilizar la aplicación. Sugiero que incluyan la calificación al proveedor con estrellas...con el objetivo de calificar la calidad de fruta que ofrecen".

"¿Qué pasa si no llega dentro del tiempo ofrecido? Sería bueno indicar en la aplicación que sucedería si no llega a cumplir los tiempo ni la calidad ofrecida en la aplicación"

Víctor Lecca,  
Dueño de Repostería Fina Martita

"Me parece muy buena la aplicación...pero me gustaría que agreguen la opción de conocer en qué etapa se encuentra tu pedido...si está siendo recogido o si ya ha sido despachado"

"Quisiera saber si ustedes incluyen frutos secos...porque es algo que utilizo para preparar mis ensaladas".

Me parece práctico utilizar la aplicación, ya no tendría que ir al mercado en la mañana y me daría el tiempo para llevar mis hijos al colegio y poder dormir más tiempo.

Mauro Aguirre, Dueño en Lucios-Restaurant

"En la selva está barata la fruta y ni por los peajes ni el recorrido de la fruta debería de estar tan cara...entonces con esta aplicación puedo evaluar varios comerciantes y elegir el mejor precio según el lugar de procedencia que prefiero".

“El precio no es determinante para la elección. Por ejemplo en el mercado te dicen la caja de papaya cuesta S/10 o 18 o 20 según la calidad, escojo la de S/20 y a veces en la base está malograda”. Por ello ustedes deberían de considerar contar con “asistentes de compra” para que aseguren un buen control de calidad.

Angélica Obregón  
Dueña en D'Frutas-Cremoladas

“A las 4-5 am iniciamos la compra de fruta de forma diaria o interdiaria según la temporada alta...actualmente tenemos 28 sabores...que buscamos en el mercado para trasladar luego en taxis...los cuales no quieren ir hasta nuestro centro de trabajo en El Callao”

“El proveedor a veces no tiene una fruta...tenemos que recorrer y buscar...con la aplicación se facilita una amplia gama de frutas en oferta”.

Nosotros compramos fruta de primera...hay gente que compra la fruta más barata y la que queda para hacer la cremolada...por ende ofrecemos algo superior a la competencia. Lo que si solicitamos es que consideren un descuento según el volumen de compra.

Marita Rodríguez  
Dueña en Cremfrut-Cremoladas

### ***Segmento de ofertantes***

La validación del prototipo recogió las siguientes impresiones en dueños de negocios de comercialización de frutas en el mercado mayorista:

“La aplicación es muy fácil de utilizar, me gusta el diseño de la misma que es muy fácil de utilizar. De esta manera incrementaría mis ventas, además de las que realizo actualmente en el mercado.”

“Me parece clave incluir los tamaños de la fruta que comercializaremos en la aplicación, porque me facilitaría colocar los calibres que buscan los comercios como restaurant, hoteles y catering”.

Francisco Ortiz  
Dueño de Puesto de Mangos

“Es necesario colocar el grado de madurez en las frutas, porque muchos de nuestros clientes quieren para el día, para dos días o para el fin de semana, colocar la opción de grados de madurez en la elección.”

“Los calibres grandes para las bodegas de San Isidro, Miraflores, Magdalena y en San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres envían medianos y para Huaycan entre otros lugares lejanos fruta más pequeña. Por ello es necesario colocar los calibres que ofreceremos en cada variedad de manzana.”

“A las 4 am tendría que poner el número de jabs de cada calibre en la aplicación, me parece interesante...reservaría un pedido aceptado en la aplicación”.

“Todo tendría que ser bancarizado, veo el depósito y entrego la mercadería con la factura/boleta de venta...se registra el precio fijo...pagamos 1.5% de impuesto mensual”

Carlos Briceño  
Dueño de Puesto de Manzana

“Yo descuento S/1 por jaba, a partir de S/10. Por ello esa información debe de aparecer en el aplicativo que estamos evaluando”.

“Si me transfieren luego de despachado, depende de la confianza... si tienen un buen record de pago yo trabajaría de esa manera...el crédito damos a tiendas hasta en 15 días por una entrega de S/80,000”

“Yo quisiera que ustedes cuenten con personas acreditadas del operador logístico y del asistente de compras, para que no me estafen porque en muchos casos hasta se hacen pasar por clientes”

Nazario Díaz  
Dueño de Puesto de Mandarinas

#### **6.5. Conclusiones: cálculo estimado de la demanda**

Ante la buena tracción conseguida con ofertantes y demandantes al utilizar el prototipado, se estima de la siguiente manera:

- **Demanda:** Se proyecta una demanda de 173,989 negocios distribuidos entre:
  - Hoteles (tres, cuatro y cinco estrellas): 1,180
  - Restaurantes: 39,895
  - Catering: 1,000
  - Juguerías y otros: 124
  - Bodegas: 113,000
  - Minimarkets: 5,000
  - Mercados de abastos: 13,790
- **Oferta:** La oferta se encuentra contenida entre el Mercado Mayorista N°2 de Frutas y el Mercado Modelo de Frutas con 900 y 350 puesto de venta.



## **CAPÍTULO VII. PLAN DE NEGOCIOS**

En el presente capítulo se aborda las estrategias tácticas o acciones necesarias para implementar el negocio digital propuesto, haciendo énfasis en el marketing digital.

### **7.1. Mezcla de marketing**

Como ya hemos definido la estrategia general de marketing, por intermedio del establecimiento de los objetivos estratégicos, la segmentación y el posicionamiento objetivo, elementos con los cuales se buscará generar valor para los clientes; seguidamente vamos a desarrollar la mezcla integrada de marketing.

La mezcla de marketing está conformada por cuatro elementos clave, los cuales tienen la característica de estar bajo control total del negocio, estos elementos son las 4P's del marketing, estos son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Combinando cada uno de estos elementos la empresa debe buscar la respuesta que espera del mercado objetivo al que se orienta.

#### **7.1.1. Producto**

El producto o servicio se refiere a las características y dimensiones con los cuales puede ser definido. Para el caso de la plataforma web y app nos remitimos a los conceptos desarrollados por Kotler (1996) en donde el producto puede ser: sólo un bien tangible (sin ningún servicio), un bien tangible con servicios, bienes y servicios con la misma importancia, servicio fundamental incluyendo bienes menos importante y por último servicio puro (no incluye ningún bien)

Para el caso del *marketplace online* y teniendo en cuenta que se trata de un agente virtual que conecta a los ofertantes (comerciantes del mercado mayorista de frutas N°2 y del mercado modelo de frutas) con los demandantes (sector HORECA, bodegas y minimarket), concluimos que se trata de un servicio puro y que es intangible y no puede transmitir propiedad.

Los aspectos más importantes y críticos para lograr el posicionamiento son la imagen, la marca y los servicios postventa, a estos aspectos se le brindará especial cuidado y serán detallados más adelante.

##### **7.1.1.1. Ciclo de vida del servicio**

Debido a que se trata de un negocio en nacimiento, el servicio se encuentra en la etapa de desarrollo y transitando a la fase de introducción.

##### **7.1.1.2. Atributo del servicio**

El servicio que se ofrece en el *marketplace online* para venta y compra de frutas,

debe enfocarse en tres dimensiones: valor esencial, servicio básico, y servicio aumentado (Kotler, 2013).

**a. Valor esencial**, en este nivel hay que identificar los beneficios y problemas que se está solucionando a los clientes.

**b. Servicio básico**, el valor esencial hay que plasmarlo en un servicio real.

### **b.1 Características**

- **Usabilidad:** La plataforma online estará desarrollada siguiendo las metodologías de Lean Startup y Lean Canvas y los criterios claves de usabilidad de un sitio web de comercio electrónico, el objetivo es lograr que los visitantes tengan una experiencia que lo perciban como fácil, sencilla y conseguir que la tasa de rebote de vista a compra sea la mínima posible ya que la misma está directamente relacionada con la tasa de conversión.
  - Autonomía, los clientes deben sentir tener el control sobre la plataforma.
  - En la plataforma la calidad es equivalente a rapidez. (tener en cuenta que en más de 20 segundos el 80% de los visitantes se van sin ver la página).
  - Deben estar funcionando todos los enlaces.
  - Categoría intuitiva, el sitio debe ser lo más fácil y sencillo posible, para que los clientes se sientan cómodos y no se sientan perdidos cada vez que requieran encontrar algo en la plataforma.
  - Accesibilidad, se utilizará las interfaces más comunes y conocidas, la plataforma debe requerir el mínimo tiempo de aprendizaje y navegar desde cualquier dispositivo móvil, como *smartphones* y *tablets*.
  - *Checkout*, esta etapa en la plataforma buscará ser fácil y ágil, se solicitarán los datos mínimos necesarios, además los visitantes podrán elegir en navegar como visitante o registrarse como usuario.
  - *Chat online*, se dispondrá con un chat online con un horario extendido, de tal modo que los clientes realicen sus consultas sobre las ofertas o sobre el funcionamiento de la plataforma; más adelante existe la posibilidad de implementar un *chat bot*, lo cual permitirá realizar una atención permanente.
  - Indexabilidad, se organizará las palabras claves de búsqueda para ser adicionadas en las etiquetas y descripciones de la plataforma.
  - Compras preferidas, la plataforma mostrará a los clientes las compras más frecuentes realizadas, las cuales las podrá seleccionar solo con un *click*.

- **Surtido:** el objetivo del *marketplace online* es ofrecer todas las frutas en sus distintas variedades y calidades.
- **Contenido de valor:** se enfocará en desarrollar una estrategia de *content marketing*, con el objetivo que los visitantes encuentren un contenido que los atraiga, para lo cual cada fruta ofertada en la plataforma dispondrá de la información referida a su modo y cantidad de consumo así como de los beneficios a la salud.
- **Seguridad:** este aspecto es una de las barreras para las compras online –por temor o desconfianza-, teniendo en la encuesta de Arellano Investigación de Marketing S.A. (Anexo 19) los medios de pago más usados en Lima Metropolitana son los siguientes:
  - o Tarjeta de crédito, con 60% de aceptación
  - o Tarjeta de débito, con 57% de aceptación

## **b.2 Calidad**

Este aspecto es de crucial importancia, ya que se refiere al grado de cumplimiento de los servicios ofrecido y como hemos visto es un punto clave para generar la confianza y fidelización de los clientes.

- **Calidad de la atención a los clientes:** se enfocará a una atención muy fina y orientada a satisfacer a los clientes ya que el objetivo supremo es ganarnos su confianza. Para hacer realidad este servicio y objetivo, en la estructura organizacional del marketplace propuesto se está considerando la contratación dentro de la planilla de personal 3 personal shopper, los cuales serán personas con amplia experiencia en la comercialización de frutas y serán los asistentes personales que interactúan con los clientes a fin de conocer sus gustos y preferencias, el perfil del personal shopper a contratar se detalla en el Anexo 32.
- **Calidad de la oferta de los productos y servicios:** se realizará una validación previa de los proveedores de frutas así como del operador logístico, implementando acuerdos comerciales con términos y condiciones que tienen que ser aceptados.

## **b.3 Diseño**

En el aspecto del diseño se ha definido que el entorno debe ser lo más fácil e intuitivo posible.

## **c. Servicio aumentado**

Este nivel se aborda la adición de beneficios al servicio básico para los clientes, por ello es importante identificar y transmitir los beneficios que aumentan el valor de la

propuesta.

### **c.1 Compras programadas**

Se buscará incentivar las compras programadas ofreciendo promociones y descuentos, las ventas programadas nos van ayudar a organizar la entrega de los productos lo más eficiente posible, redundando en beneficios para los compradores y la plataforma.

### **c.2 Servicio post venta**

Otro punto clave es la atención que le brindemos a los reclamos de los clientes, la atención será personalizada, ágil y siempre tratando de no perder a dicho cliente.

#### **7.1.2. Precio**

La comercialización online de frutas bajo el concepto B2B se encuentra en una etapa de desarrollo e introducción de su ciclo de vida, esto por el poco uso del canal online, baja penetración y competencia existente

Teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, en la Tabla 7.1 se detallan las tasas por comisión, afiliación y publicidad que sustentarán los ingresos del modelo de negocios planteado. La tasa de comisión es aplicada a los importes comercializados.

**Tabla 7.1 Tasa por comisión, afiliación y publicidad.**

Tasas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión por ventas (%)	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Afiliación (S/año)	0	50	50	50	50
Publicidad (%)	0.0%	5.0%	10.0%	15.0%	20.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Tácticas de precio**

Se aplicarán las siguientes tácticas:

- Identificación del comprador, nos permitirá conocer a nuestros clientes que son sensibles al precio, la calidad u otro aspecto y ofrecer condiciones especiales.
- Momento de la compra, consiste en cobrar un precio más barato ó más caro según el momento que realicen la compra.

#### **7.1.3. Plaza o distribución**

El *marketplace online* por su definición sólo sirve como punto de encuentro entre vendedores y compradores, por lo cual no contará con espacios físicos, salvo una oficina

para la administración y atención al cliente.

En lo referido a la distribución de los productos, será realizada con operadores logísticos (Chaski, Urbaner entre otros) con los cuales se buscará crear alianzas estratégicas que brinde mutuos beneficios, como desarrollar mayor especialización y beneficiarse del crecimiento de las ventas de la plataforma online.

Los costos de la distribución se especificarán como importe adicional al momento de realizar la compra y los tiempos de entrega serán estimados utilizando las herramientas como Waze/Google Maps, en función a las coordenadas de lugar de entrega y de la venta (que en este caso son fijas, ya que se trata de los mercados de frutas).

#### **7.1.4. Promoción**

Con el componente de la promoción, se enfocará a comunicar la propuesta de valor de manera eficaz, persuasiva y clara, según Kotler, la promoción debe tener el objetivo de construir un mensaje coherente.

##### **7.1.4.1. Ecosistema digital**

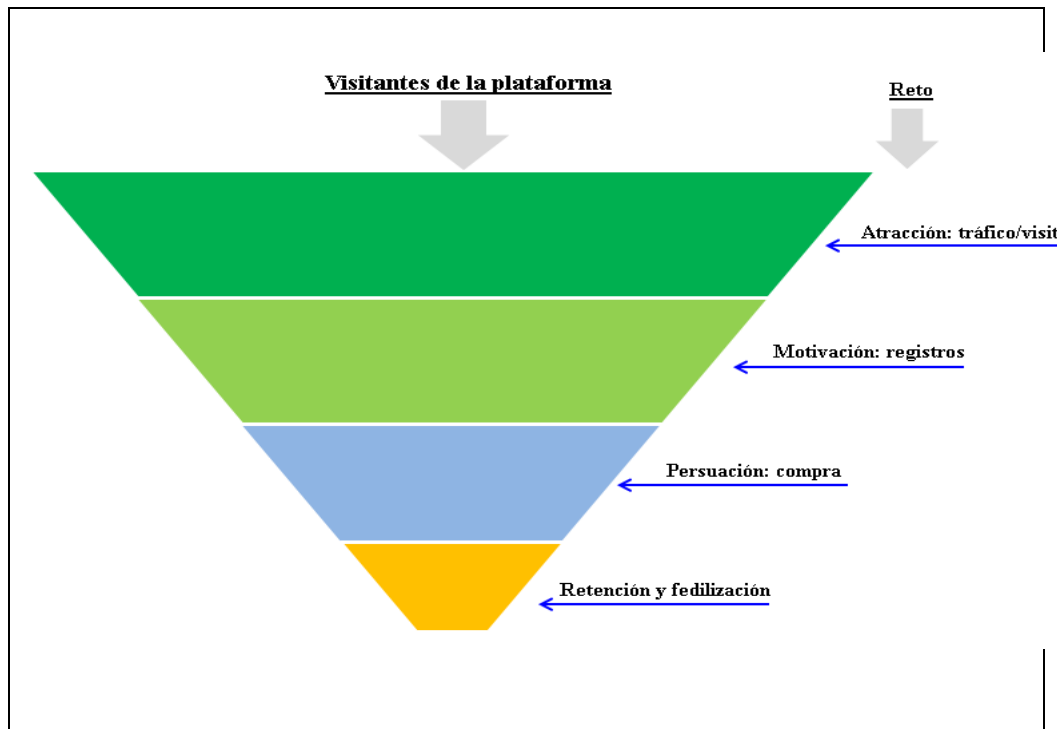
En la definición del ecosistema digital del *marketplace online*, hay que identificar si los medios serán propios (página web, redes sociales, blog, mailing y apps), medios ganados (contenido sobre la plataforma que logren viralizarse a través de las redes sociales ajenas a la empresa, los comentarios boca-oreja ya sean positivos o negativos generados por los clientes, los medios pagados (están compuesto por motores de búsqueda como Google Search, Google Display, Facebook Ad's y Youtube y programas de afiliados).

##### **7.1.4.2. Embudo de conversión**

Como ya disponemos de los objetivos de comunicación así como de los medios que se utilizarán para lograr cumplir los mismos, estos son el punto de inicio para diseñar el presupuesto de marketing.

Como se observa en la Figura 7.1, el embudo de conversión es un término de Marketing Online que define los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead, se utiliza para determinar el porcentaje de pérdidas en cada uno de los pasos que el visitante realiza en la página web hasta cumplir el objetivo final, así como qué puntos hay que optimizar con mayor urgencia para conseguir que se conviertan el mayor número de usuarios posibles.

**Figura 7.1. Embudo de conversión del marketplace online**



Elaboración: Autores de esta tesis

En cada etapa del embudo el número de potenciales clientes va disminuyendo, por lo que hay que analizar las deficiencias y en función a ello realizar un plan de acción.

#### **7.1.4.3. Acciones tácticas**

##### **a. Campaña de pre-lanzamiento**

Treinta días antes del lanzamiento oficial de la plataforma digital, se iniciará una campaña de pre-lanzamiento, según lo detallado en la Tabla 7.2.

#### **7.1.5. Personas**

La variable personas de la mezcla del marketing es importante y crítica en el plan de negocio propuesto, ya que es el personal que va interactuar directamente con los clientes y por lo cual es la imagen que los clientes van a tener de la organización. Para garantizar la formación del equipo adecuado, se pondrá énfasis especial cuidado en la contratación y capacitación del personal.

**Tabla 7.2. Campaña de Pre-lanzamiento**

Concepto	<b>Chaski Fruits</b> , Sorteo de exoneraciones de suscripción (vendedores) y sorteo de packs de fruta y entregas gratuitas a destino indicado (compradores).
Objetivo	* Conseguir una base de datos de 10 mil correos electrónicos antes del lanzamiento oficial
Plataforma de comunicación	<b>Medios propios:</b> se desarrollará un landing page de registro, donde los visitantes podrán participar del sorteo, se informará sobre el mismo, de la propuesta de valor y fecha de lanzamiento. Así mismo, se usarán página de facebook Twitter e Instagram, además del blog para comunicar el sorteo y empezar a generar contenido que capte la atención de los potenciales clientes.
	<b>Medios pagados:</b> El sorteo será anunciado a través de publicidad en google Search y Display, Facebook Ads y programas de afiliados.
	<b>Medios ganados:</b> se realizará una intensiva estrategia de relaciones públicas a través de medios de comunicación de gran alcance offline y online para anunciar el sorteo.
Premios	Primer premio: Sorteo de 1,000 exoneraciones de afiliación a Chaski Fruits (sólo proveedores de frutas)
	Primer premio: Sorteo de 10 packs de fruta (por S/200) y entregas gratuitas a destino indicado (sólo compradores)
Procedimiento	Sólo tienen que visitar la página web <a href="http://www.Chaskifruits">www.Chaskifruits</a> y llenar los datos que se solicitan en el formulario: Razón Social, RUC, correo electrónico, automáticamente recibirá un correo de confirmación.
Auspiciadores	Se buscará generar alianzas estratégicas con los principales comerciantes de frutas de los mercados mayoristas, para que puedan aportar la fruta a cambio de la exposición su producto y marca durante la campaña.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.1.6. Procesos**

Esta variable del marketing mix se refiere a los métodos y procedimientos que utilizará la organización para implementar todas las funciones de marketing, como el conocimiento y divulgación del producto, la promoción, la venta, la distribución y el servicio post venta.

#### **7.1.7. Presencia física**

Esta variable se refiere a la experiencia de los clientes en la organización a través de la plataforma web, incluye los aspectos que hemos mencionado como la usabilidad, el surtido de la oferta y la seguridad para realizar la compra.

#### **7.1.8. Productividad**

La definición de los indicadores clave (KPI'S) para medir los resultados del marketing, el comportamiento de los clientes y la gestión de la plataforma se muestran en la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3. Indicadores clave del plan de marketing**

Indicador	Métrica	Objetivo
<b>Resultados de marketing: Indicadores para medir los objetivos</b>		
Visitas totales	# de visitas totales al sitio web	50,000
Ingreso por ventas	Importe de ingreso por ventas	250,113
Transacciones realizadas	# ventas	500
Valor medio por pedido	Ticket promedio	10,005
Bounce rate % de usuarios que abandonaron la tienda web tras visitar una sola pagina	# de usuarios que abandonan la web sin hacer clics internos/ visitas totales a la tienda web	<60%
<b>Comportamiento de cliente: Métricas orientadas a medir la actividad de los usuarios</b>		
Tasa de conversión visita a registro	# de registros/ visitas totales	<60%
Tasa de conversión visita a ventas	# de ventas/ visitas totales	> 1.5%
Tasa de conversión registro a ventas	# de ventas/ total de registros	27%
Conversiones desde emailing %	# de ventas desde el emailing /total de ventas	>40%
minutos que una visita pasa en el sitio web	tiempo promedio por visita	> 3 minutos
<b>Promoción del sitio web: Análisis de las promociones en el sitio web</b>		
Keywords . Visita	# de visitas desde cada keyword /# de visitas	
Keywords . Conversión	# de ventas desde cada keyword /# de ventas totales	
Costo por clic promedio	CPC	< 0.15

Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.1.9. Presupuesto de marketing digital

El presupuesto de marketing lo hemos elaborado en función a los siguientes supuestos:

- Lograr un total de 50,000 visitas al finalizar el primer año de operación.
- Se proyecta lograr tasas de crecimiento para las vistas de 45%, 30%, 15% y 5% para el segundo, tercer, cuarto y quinto año, como se aprecia en la Tabla 7.4.

**Tabla 7.4. Proyección de crecimiento de visitas**

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas proyectadas	50,000	72,500	94,250	108,388	113,807
Tasa de crecimiento		45%	30%	15%	5%

Elaboración: Autores de esta tesis

- La tasa de conversión promedio de compras/visitas será de 1% para el primer año, 1.1% para el segundo año, 1.2% para el tercer año, 1.3% para el cuarto año y 1.4% para el quinto año.
- Para establecer las tasas de crecimiento para las visitas y las tasas de conversión se consultó a gerentes de negocios de comercio electrónico, quienes dieron dicha información de manera confidencial; así mismo, se validó una tasa de crecimiento



de conversión adecuada de 10% respecto a cada año. Adicionalmente se encontró informes de España en la página web [www.socialmediaycontenidos.com](http://www.socialmediaycontenidos.com)

- La proyección de los volúmenes a comercializar de frutas (2018-2022) se ha realizado en función al volumen promedio comercializado el año 2017 de las primeras 20 frutas preferidas (según encuesta de Arellano Investigación de Marketing S.A., 2016), a la tasa de crecimiento de 4.2% de los volúmenes comercializados durante los últimos 16 años y a la tasa promedio de crecimiento poblacional de 1.6% para Lima Metropolitana de los últimos 9 años (INEI, 2017), como se observa en el tablas 7.3, 7.4 y 7.5.

**Tabla 7.5. Tasa de crecimiento poblacional en Lima Metropolitana**

Ambito	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lima Metropolitana	8,095,747	8,219,116	8,348,403	8,481,415	8,617,314	8,751,741	8,890,792	9,031,640	9,174,855
Tasa de crecimiento		1.5%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%

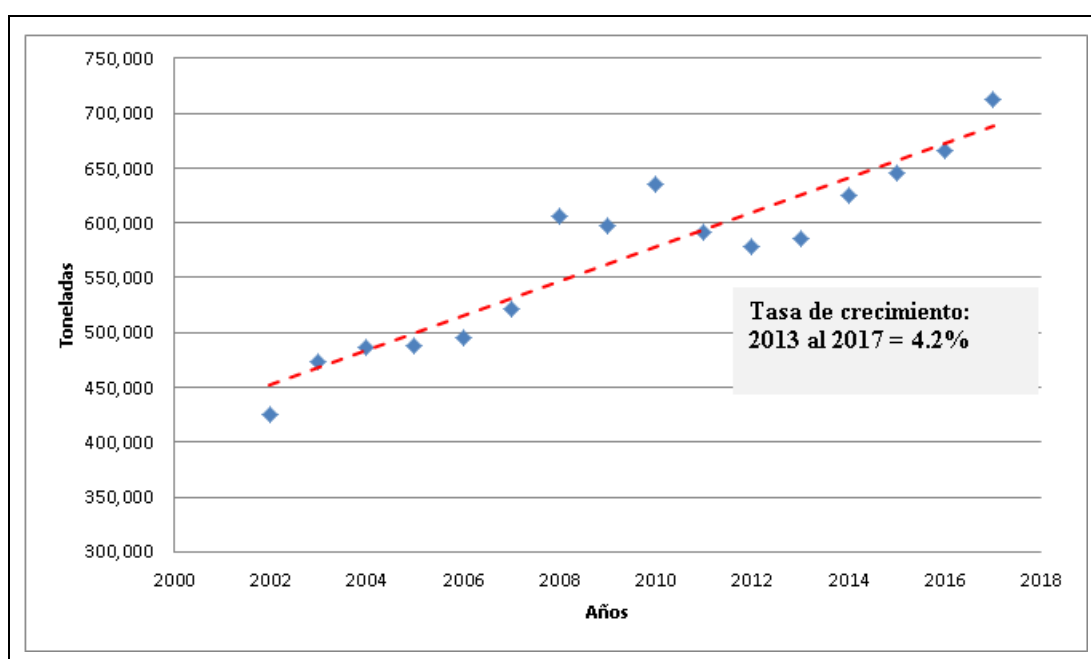
  

LIMA METROPOLITANA: PROYECCION DE LA POBLACION; 2018-2022							
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población estimada	9,031,640	9,174,855	9,320,272	9,467,994	9,617,986	9,770,355	9,925,137
Tasa de crecimiento	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%

Proyección de la población al año 2022 en función al promedio de la tasa de crecimiento de 2013-2017

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura 7.2. Tasa de crecimiento de las 20 frutas preferidas en Lima Metropolitana**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 7.6. Proyección de volumen a comercializar de frutas en Lima Metropolitana 2018-2022**

LIMA METROPOLITANA: PROYECCION DE TONELADAS A COMERCIALIZAR DE FRUTAS 2018-2022 AJUSTADO POR TASA DE CRECIMIENTO (4.2%)						
Fruta	Promedio comercializado año	2018 (t)	2019 (t)	2020 (t)	2021 (t)	2022 (t)
Manzana	67,324	70,185	73,167	76,277	79,519	82,898
Papaya	62,593	65,253	68,026	70,917	73,931	77,072
Plátano	155,648	162,262	169,158	176,347	183,841	191,654
Mandarina	45,322	47,248	49,256	51,349	53,531	55,806
Piña	51,109	53,281	55,545	57,906	60,367	62,932
Naranja	85,186	88,806	92,580	96,515	100,616	104,892
Palta	30,143	31,424	32,759	34,151	35,603	37,116
Uva	34,602	36,073	37,606	39,204	40,870	42,607
Maracuyá	4,285	4,467	4,656	4,854	5,061	5,276
Fresa	19,666	20,502	21,373	22,282	23,229	24,216
Mango	32,197	33,565	34,992	36,479	38,029	39,645
Sandía	26,537	27,665	28,841	30,066	31,344	32,676
Pera	7,701	8,028	8,369	8,725	9,096	9,482
Pepino	12,722	13,263	13,826	14,414	15,027	15,665
Melón	16,538	17,241	17,973	18,737	19,534	20,364
Granadilla	15,862	16,536	17,239	17,971	18,735	19,531
Melocotón	19,555	20,386	21,252	22,155	23,097	24,079
Tuna	8,883	9,260	9,654	10,064	10,492	10,938
Chirimoya	5,829	6,077	6,335	6,604	6,885	7,178
Membrillo	10,178	10,611	11,062	11,532	12,022	12,533
<b>Total MM # 2</b>	<b>711,877</b>	<b>742,131</b>	<b>773,670</b>	<b>806,550</b>	<b>840,827</b>	<b>876,560</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

- Las ventas proyectadas para el Mercado Mayorista # 2 de frutas se ha estimado en función a los volúmenes proyectados especificados en la Tabla 7.6. y los precios promedios de los últimos 5 años (SISAP-MINAGRI, 2017), como se observa en la Tabla 7.7.

**Tabla 7.7. Proyección de ventas en los mercados mayoristas 2018-2022**

LIMA METROPOLITANA: PROYECCION DE VENTAS X FRUTAS 2018-2022						
Fruta	Precios promedio 2013-2017 (S/Kg)	2018 S/ x 1,000	2019 S/ x 1,000	2020 S/ x 1,000	2021 S/ x 1,000	2022 S/ x 1,000
Manzana	1.94	136,357	142,152	148,193	154,491	161,057
Papaya	1.61	105,100	109,567	114,223	119,078	124,138
Plátano	1.37	222,448	231,902	241,757	252,031	262,742
Mandarina	2.15	101,614	105,932	110,434	115,128	120,020
Piña	1.19	63,227	65,914	68,715	71,635	74,680
Naranja	0.97	86,461	90,136	93,967	97,960	102,123
Palta	3.83	120,269	125,381	130,709	136,264	142,055
Uva	1.98	71,538	74,579	77,748	81,052	84,497
Maracuyá	2.01	8,994	9,377	9,775	10,190	10,624
Fresa	4.01	82,268	85,764	89,409	93,208	97,170
Mango	1.99	66,711	69,546	72,502	75,583	78,795
Sandía	1.08	29,881	31,151	32,475	33,855	35,294
Pera	2.77	22,254	23,199	24,185	25,213	26,285
Pepino	1.82	24,078	25,101	26,168	27,280	28,439
Melón	1.19	20,508	21,379	22,288	23,235	24,223
Granadilla	2.89	47,855	49,888	52,009	54,219	56,523
Melocotón	3.40	69,312	72,257	75,328	78,530	81,867
Tuna	3.28	30,339	31,628	32,972	34,373	35,834
Chirimoya	5.55	33,707	35,140	36,633	38,190	39,813
Membrillo	2.38	25,298	26,373	27,494	28,662	29,880
<b>Total Mercado Mayorista # 2 de Frutas</b>		<b>1,368,219</b>	<b>1,426,366</b>	<b>1,486,984</b>	<b>1,550,178</b>	<b>1,616,058</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Estimación de ticket promedio anual**, para estimar el ticket promedio tanto para la oferta como para demanda se ha seguido la siguiente secuencia:
  - El importe de ventas proyectadas por año detalladas en la Tabla 7.7 se ha dividido entre el número de comerciantes del Mercado Mayorista # 2 de frutas (900 comerciantes) y dicho resultado entre 365 días, con lo cual obtenemos el ticket promedio para los ofertantes (S/ 4,165 por día en el caso del año 2018), como se muestra en la Tabla 7.8.
  - Seguidamente, con el ticket promedio estimado en el punto anterior se ha estimado las ventas anuales del Mercado Modelo de frutas en función a los 350 comerciantes que operan en dicho mercado, se ha considerado un factor de ajuste de 70% en la medida que dicho mercado realiza ventas al consumidor final.
  - Finalmente, sumando las ventas de ambos mercado resulta en un importe de ventas de S/ 1,740'679,150 anuales para el año 2018. Dicho importe dividido entre los potenciales demandantes de frutas (173,989) resulta en un ticket promedio de S/ 10,005 anuales como se puede observar en la Tabla 7.8.

**Tabla 7.8. Estimación del ticket promedio S/ (año 2018)**

Descripción	Cantidad	# Clientes	Sub total	Total	Ticket Promedio diario S/
<b>DEMANDA</b>					
Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas	1,180		1,180		
Restaurantes	39,895		39,895		
Catering	1,000		1,000		
Juguerías y otros	124		124		
Bodegas	113,000		113,000		
Minimarket	5,000		5,000		
Mercados de abastos	1,379	10	13,790	<b>173,989</b>	
<b>OFERTA</b>					
Mercado mayorista # 2 de frutas	1	900	900		
Mercado modelo de frutas	1	350	350	<b>1,250</b>	
<b>Mercado</b>		<b># Comerc.</b>	<b>Ticket/día</b>	<b>Factor</b>	<b>Total/día S/</b>
Mercado mayoristas de frutas # 2		900	4,165	100%	3,748,546
Mercado modelo de frutas		350	4,165	70%	1,020,438
<b>Total venta diaria S/</b>					<b>4,768,984</b>
<b>Total venta al año S/</b>					<b>1,740,679,150</b>
<b>Ticket promedio compradores S/año</b>					<b>10,005</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

- En función al ticket promedio estimado para la demanda, la proyección de las tasas de conversión y proyección de visitas por año, se estiman los resultados de ventas para Chaski Fruits; adicionalmente se proyecta los ingresos por afiliación y por publicidad, los cuales se muestran en la Tabla 7.9.

**Tabla 7.9. Ventas proyectadas Chaski Fruits**

Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas proyectadas	# visitas	50,000	72,500	94,250	108,388	113,807
Tasa de crecimiento	%		45%	30%	15%	5%
Tasa de conversión	%	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%	1.5%
Clientes captados	# clientes	500	798	1,140	1,443	1,666
Ticket promedio por año	S/	10,005	10,430	10,873	11,335	11,817
Comisión por ventas	S/	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
<b>Ventas proyectadas</b>	<b>S/</b>	<b>250,113</b>	<b>416,145</b>	<b>619,758</b>	<b>817,822</b>	<b>984,335</b>
Ingresos por afiliación <sup>1</sup>	S/	0	25,000	39,900	57,000	72,150
Tasa de impresiones (publicidad)	%	0.0%	5.00%	10.00%	15.00%	20.00%
Ingresos por publicidad	S/	0	3,625	9,425	16,258	22,761
Alianzas y promociones	S/		6,000	9,000	12,000	12,000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>S/</b>	<b>250,113</b>	<b>450,770</b>	<b>678,083</b>	<b>903,080</b>	<b>1,091,246</b>

1. Se cobrará S/ 50 por renovación de afiliación a partir del segundo año

Elaboración: Autores de esta tesis

- Los costos promedio por visita y por fuente se muestran en la Tabla 7.10. y se usan para proyectar las visitas totales, el detalle de los mismos se pueden revisar el Anexo 25.

**Tabla 7.10. Costo de visita por fuente**

<b>Fuente de visita</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo promedio por visita</b>
SEM	S/	0,165
FB Ads	S/	0,132
Mailing	S/	0,03
Redes sociales + blog	S/	0,07
Offline (PR+BTL)	S/	0,1
SEO	S/	0,03
Programa afiliados	S/	0,25
Referral pagado	S/	0,09

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Sobre la base del costo por visita y los objetivos de visitas para lograr las ventas proyectadas, el presupuesto de marketing se estima según lo que se muestra en la Tabla 7.11.

**Tabla 7.11. Presupuesto de marketing**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas proyectadas (S/)	250,113	433,806	628,583	807,085	940,288
Inversión en marketing (%)	10.0%	9.0%	7.0%	6.0%	5.0%
<b>Presupuesto de Marketing (S/)</b>	<b>90,000</b>	<b>63,000</b>	<b>54,000</b>	<b>45,000</b>	<b>45,000</b>
Incidencia		70%	60%	50%	50%

Elaboración: Autores de esta tesis

- Para realizar la campaña de pre-lanzamiento que se ha descrito como una de las acciones tácticas, es necesario realizar una inversión de S/.60, 000, como se muestra en la Tabla 7.12.

**Tabla 7.12. Presupuesto campaña de pre-lanzamiento**

<b>Fuente</b>	<b>S//mensual</b>	<b>Meses</b>	<b>TOTAL S/</b>
<b><u>Online</u></b>			
SEM /FB Ads	10,000	3	30,000
PR	2,000	3	6,000
SEO	1,000	3	3,000
Emailing	1,000	3	3,000
<b>Sub total S/</b>	<b>14,000</b>		<b>42,000</b>
<b><u>Offline</u></b>			
Actividades en mercados	3,000	3	9,000
Premios	2,000	3	6,000
Visitas al sector HORECA	1,000	3	3,000
<b>Sub total S/</b>	<b>6,000</b>		<b>18,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20,000</b>		<b>60,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## **7.2. Estrategias de operaciones**

### **7.2.1. Políticas de operaciones**

La política de operaciones tiene como objetivo normar las actividades del área de operaciones dentro de los lineamientos y consideraciones del plan estratégico a fin de cumplir con la misión y en la orientación de la visión de CHASKI FRUITS.

- Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área y en su presupuesto anual.
- La gestión y administración de los sistemas de TI que soportan a la plataforma deben funcionar 7x24 y durante los 365 del año.
- Todos los trabajos de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo deben realizar en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros clientes.
- Establecer los mecanismos y herramientas que permitan un control y evaluación continua del grado de servicio y sus niveles de calidad.
- Administrar y fiscalizar los contratos, los cuales deben cumplir con las especificaciones técnicas acordadas y en los plazos establecidos.
- El desarrollo y generación de oportunidades de mejora, deberán ejecutarse según los criterios generales de proyectos y contener su respectivo análisis de beneficio/costo.

### 7.2.2. Logística

El servicio de logística será tercerizado con un operador logístico homologado, la homologación de los operadores logísticos será encargadas a empresas especializadas que brinda este servicio (SGS, MEGA, etc.), dichas empresas certificarán que operadores están acreditados y tienen políticas, estándares y procedimientos claramente establecidos para brindar el servicio solicitado.

Con el objetivo de disponer de mayor información y establecer un mecanismo tangible y ofrecer a los demandantes una tiempo estimado para la entrega de sus pedidos, los autores de esta tesis han realizado un levantamiento de información utilizando la aplicación *Waze* para medir el tiempo estimado y la distancia en llegar desde el mercado mayorista de frutas al punto objetivo, que para el estudio se estableció la municipalidad de cada distrito, la información base del estudio se muestran en el Anexo 29

El resultado del estudio nos permite concluir que los tiempos se incrementan hasta en un 60% en las horas punta como se muestra en la Figura 7.3 (producto de la congestión vehicular), esta información nos ayudará a establecer con mayor precisión los tiempos estimados para la entrega de los pedidos.

Por otro lado, se ha analizado con la técnica de correlación a fin de determinar una formula aproximada para estimar el tiempo en función a la distancia a donde están solicitando el pedido, los resultados se muestran en la Figura 7.4.

Finalmente, cruzando la información podemos establecer los tiempos fuera de hora punta y en hora punta en que se puede atender el pedido como se muestra en la Tabla 7.13

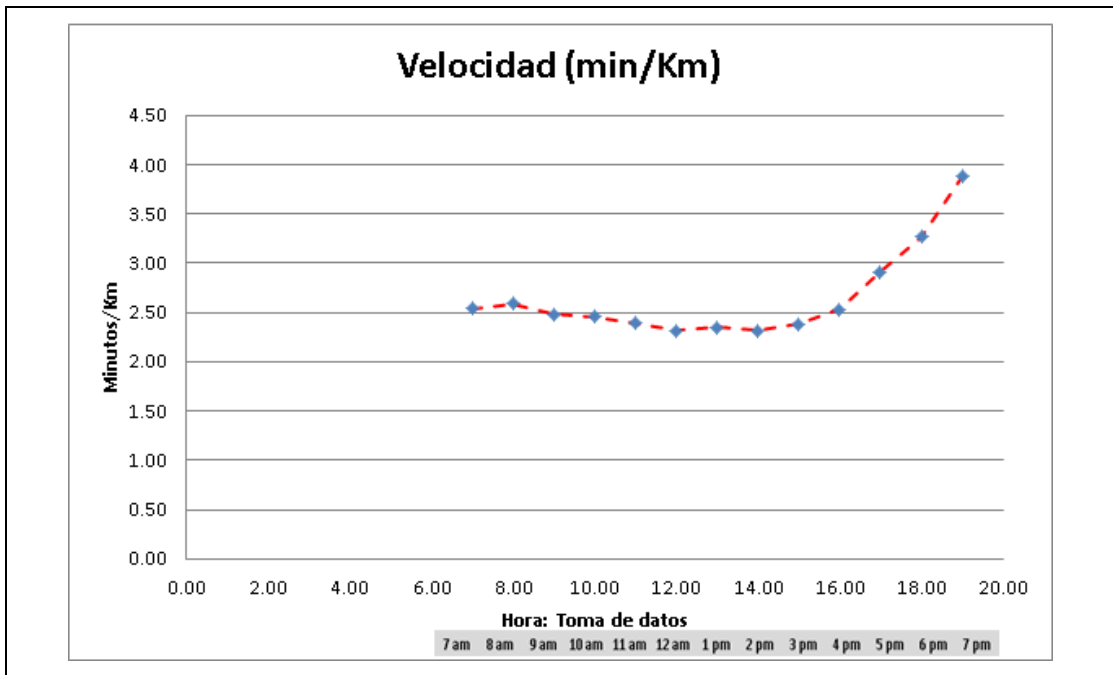
**Tabla 7.13. Velocidad vehicular según hora del día**

<b>Dist. (km)</b>	<b>Tiempo (Hr)</b>	<b>Prep_Ped.(Hr)</b>	<b>T_Fhp</b>	<b>T_Hp</b>
10	0.53	0.50	1h	1h 38m
20	0.87	0.50	1h 22m	2h 12m

T\_Fhp: Tiempo fuera de hora punta  
T\_Hp: tiempo en hora punta

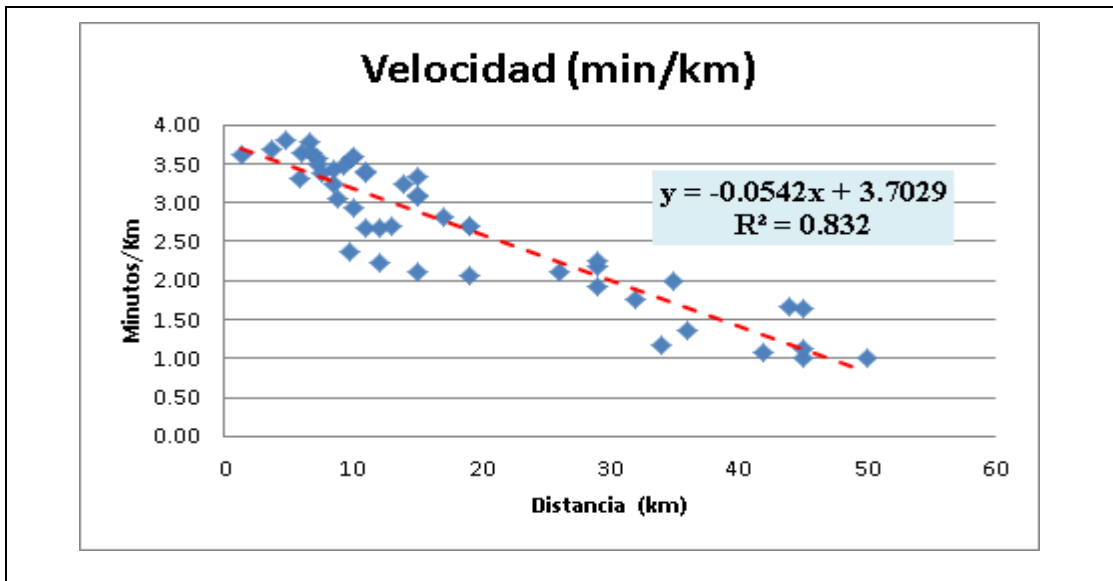
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.3. Velocidad vehicular según hora del día



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 7.4. Velocidad vehicular según distancia



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.2.3. Alianzas estratégicas comerciales con proveedores

Uno de los puntos críticos en el éxito del plan de negocio es la selección de los proveedores de modo tal que sean responsables por el cumplimiento de los términos y condiciones del servicio, de ellos dependerá llevar las mejores propuestas a los clientes

La firma de los acuerdos comerciales implica que los proveedores van a tener acceso a la plataforma del marketplace online para que puedan ofertar sus productos y



realizar promociones dirigidas a los clientes. Estos acuerdos comerciales deben garantizar el inventario actualizado de frutas, así mismo, se firmará acuerdos comerciales estratégicos con pasarelas de pago (Visa).

#### 7.2.4. Implementación

En plan de negocios propuesto iniciará operaciones 3 meses después de haber realizado la campaña de pre-lanzamiento, durante ese periodo se realizarán la constitución de la empresa, proceso de reclutamiento y capacitación del personal, lanzamiento de la campaña de marketing y afiliación de socios comerciales.

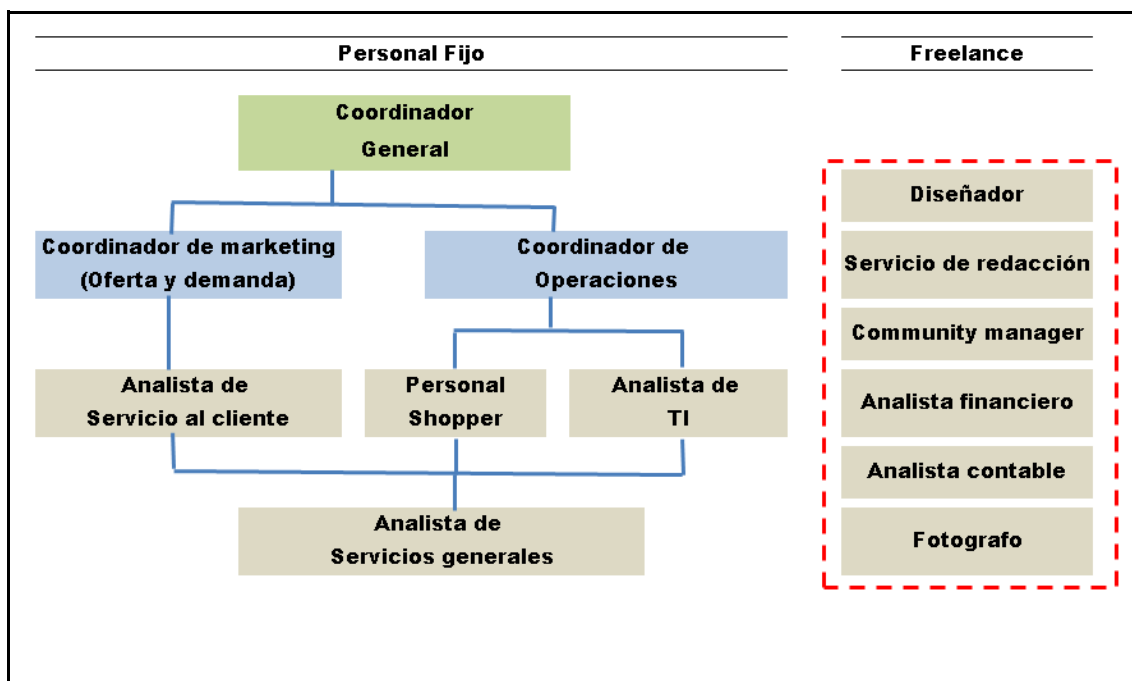
### 7.3. Estrategias de organización y recursos humanos

En este acápite vamos abordar todo lo relacionado a la creación de la empresa de marketplace online, para lo cual hay que realizar una serie de gestiones y trámites que se detallan más adelante.

#### 7.3.1. Organigrama

El organigrama está diseñado y orientado de manera horizontal con el objetivo que funcione una comunicación ágil y fluida y que las respuestas a los problemas que se generen sean absueltas en el más breve plazo, esto se encuentra diagramado en la Figura 7.5.

Figura 7.5. Organigrama Chaski Fruits



Elaboración: Autores de esta tesis

#### 7.3.2. Perfil de puestos

En el Anexo 31 se presentan los perfiles de cada puesto mencionados en la figura anterior.

### **7.3.3. Desarrollo del potencial humano**

**Estrategia de desarrollo de recursos humanos:** Vivimos una realidad de cambios continuos por la innovación y desarrollo en las telecomunicaciones e informática. Por cual necesitamos captar y contratar personal con las competencias técnicas necesarias y que dispongan de la capacidad adaptarse a las tendencias cambiantes del entorno, entender, evaluar y controlar los objetivos de la empresa así como los rendimientos de sus colaboradores. Por tal razón, el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal es un elemento crítico en el éxito del plan de negocios propuesto.

- **Filosofía y valores de la empresa:** La filosofía de la empresa se regirá por el decálogo del código de ética establecido para Chaski Fruits y que se detalla en el anexo 11 y se cultivará los siguientes valores:
- **Confianza**, darle a los clientes la seguridad o esperanza firme que los colaboradores de Chaski Fruits son dignos de ganarse su confianza.
- **Compartir**, este valor está relacionado con la capacidad de nuestros colaboradores para aceptar generosamente opiniones de todos los clientes, así como dar alguna recomendación que le agregue valor.
- **Innovación**, estar en constante investigación a fin generar nuevos productos, procesos o cambios que puedan optimizar los procesos productivos y generando valor para los clientes.
- **Creatividad**, es la capacidad que tienen nuestros colaboradores para generar nuevas ideas, que vengán a traducirse en innovaciones para el beneficio de los clientes o sociedad.
- **Integridad**, el actuar de nuestros colaboradores es recto, intachable, de una vida en concordancia con nuestro estado de conciencia más elevado.

**Reclutamiento de personal:** El objetivo de este proceso es incorporar al mejor talento y calificado para la posición a cubrir, las consideraciones para la ejecución son:

- Redacción y publicación del anuncio.
- Búsqueda de referidos y
- Recepción de solicitudes.

- **Selección de personal:** este proceso requiere revisar y elegir dentro de los candidatos al mejor candidato y consta de los siguientes pasos:
  - Revisión del Curriculum Vitae con el objetivo de seleccionar los mejores.
  - Entrevista con los candidatos seleccionados en el proceso anterior.
  - Selección final, en función a criterios de experiencia y sobre la base de la entrevista.
- **KPI's de recursos humanos:** se implementarán los siguientes indicadores:
  - Nivel de satisfacción del trabajo, por intermedio de encuestas anónimas online.
  - Tasa de rotación, cuantos colaboradores se retiraron y con qué frecuencia.
  - Tiempo de cubrir vacantes por parte del equipo de recursos humanos.

#### **7.3.4. Creación de la empresa**

Se revisan los conceptos de la a Micro y Pequeña Empresa (MYPE), que corresponde a la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes.

Se clasificaron según su nivel de ventas anuales, de tal manera que las empresas que tienen ingresos anuales menores a 150 UIT son consideradas Microempresas y Pequeñas Empresas a las que tengan ventas anuales superiores a 150 UIT hasta un máximo de 1,700 UIT.

En tal sentido, el marketplace online Chaski Fruits teniendo en cuenta que su proyección de ingresos anuales será mayor 150 UIT y menor a las 1,700 UIT puede crearse como pequeña empresa bajo el marco normativo para MYPES y su Régimen MYPE Tributario (RMT); así mismo, según la Ley General de Sociedades N° 26887, hay tres formas de organizarse, entonces teniendo en cuenta que parte de la inversión será financiada por los socios fundadores la modalidad elegida será Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) y continuar con el siguiente proceso:

- **Elaboración de la minuta de constitución.** Para este primer paso hay reservar el nombre en la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos), luego cerciorarse de que no exista un nombre similar o igual, seguidamente solicitar la inscripción en el formato de reserva de nombre, luego con los documentos personales de los socios, descripción de la actividad económica elegida e indicar el aporte de capital para la constitución de la empresa, todos estos trámites se realizan

en el Ministerio de la Producción.

- **Elaborar la escritura pública.** Con la disposición de la minuta, se procede a realizar la escritura pública a fin de formalizar el proceso, lo cual se realiza en una Notaría con la presencia de los socios.
- **Inscripción en registros públicos.** Disponiendo de la escritura pública el notario o los socios realizan la inscripción en la Oficina Registral competente en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP, para lo cual hay que adjuntar el formato de inscripción, copia simple del DNI, escritura pública con el pacto de los socios y el estatuto y comprobante por el pago de los derechos respectivos, una vez aprobados la SUNARP entrega una copia simple del asiento registral.
- **Tramitar el registro único de contribuyente (RUC).** Para solicitar y obtener el RUC, los trámites se realizan ante la SUNAT y es gratuito, adjuntando los documentos antes conseguidos e indicando la modalidad de sociedad anónima cerrada y eligiendo el régimen tributario que como ya hemos dicho será el Régimen MYPE Tributario (RMT), donde si los ingresos anuales no superan las 300 UIT se declara y paga el 1% y es mayor a 300 UIT se declara y paga 1.5% (<http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>), el pago del impuesto a la renta corresponde a 10% si la renta anual es menor a 15 UIT y 29.5% por el exceso a las 15 UIT.
- **Registrar la empresa en REMYPE.** Al registrarse se obtiene beneficios laborales, tributarios, tecnológicos y financieros que se especifican en la ley MYPE.
- **Legalizar los libros contables.** La empresa tiene la obligación –según Ley N°26501- de legalizar sus libros y hojas de contabilidad ante un notario, los libros son para registrar la información del movimiento comercial de la empresa. El RMT establece los requisitos documentarios en función a los ingresos anuales que se detalla en la Figura 7.6.

**Figura 7.6. Documentos contables régimen MYPE**



Fuente: SUNAT (2018)

### 7.3.5. *Registro de marca*

Este trámite se realiza ante la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI que tiene a su cargo el registro de marcas en el país. Este proceso es importante por la seguridad jurídica y protección del nombre y nos va a ayudar a construir una imagen de posicionamiento de la empresa. Los requisitos consta de presentar formato de solicitud (3 ejemplares), presentar el signo distintivo a registrar con elementos gráficos que lo distinguen, establecer los productos, servicios o actividad económica a registrar y adjuntar los derechos de pago correspondientes que asciende a 14.46% de la UIT (INDECOPI, 2018).

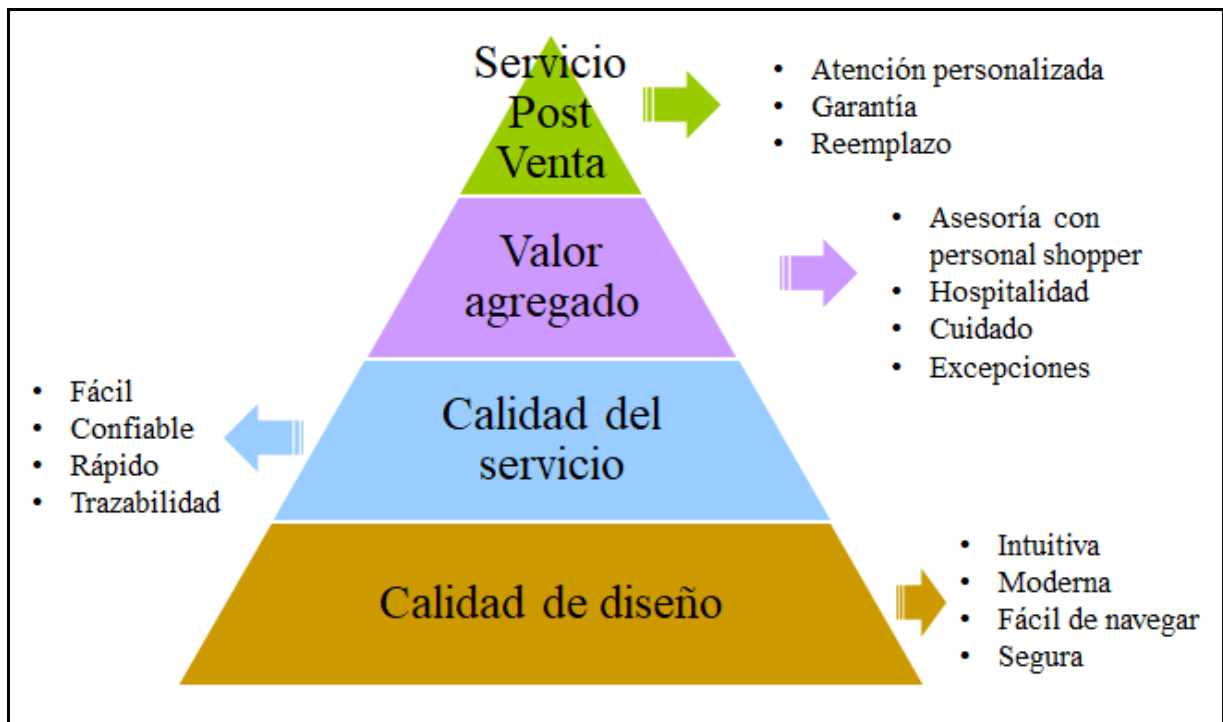
### 7.4. **Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad está estructurada en base a los siguientes pilares, los cuales se encuentran incluidos en la Figura 7.7:

- Calidad de diseño: Implica que sea de tipo intuitiva, moderna, fácil de navegar y segura.
- Calidad de servicio: El cual se debe de caracterizar por ser fácil, confiable, rápido y que permite seguir la trazabilidad.
- Valor agregado: Será brindado por una asesoría con Personal Shopper, hospitalidad, cuidado y contará con algunas excepciones por atender.
- Servicio pos venta: Caracterizado en una atención personalizada, de garantía ante

imprevistos y de fácil reemplazo ante incumplimientos en el abastecimiento.

Figura 7.7. Gestión de la calidad



Elaboración: Autores de esta tesis, 2018.

### 7.5. Conclusiones

- La formulación del plan de marketing, está orientado a cumplir con los objetivos generales y específicos planteados.
- Un factor clave para lograr cumplir los objetivos del plan de negocio, es cumplir con la calidad prometida del servicio, ya que este factor nos generará confianza en los clientes para repetir la compra.
- Respecto a la “p” de producto, es clave diseñar la plataforma con los elementos y consideraciones de usabilidad, con el objetivo de que los clientes realicen la navegación de forma sencilla, ágil, segura y se finalmente termine la sesión con una impresión positiva.
- Muy importante para diferenciarnos de los competidores es el servicio aumentado, incidiendo en el servicio post venta con una atención personalizada y amable a sus consultas y reclamos.
- En lo referente a la “p” del precio, nos enfocaremos en transmitir a nuestros clientes las distintas promociones que puedan establecer los ofertantes en función a la estacionalidad de la producción de frutas.

- En concerniente a la “p” de plaza, la distribución se trabajará con uno más operadores logísticos, los cuales serán rigurosamente seleccionados según los criterios establecidos en el Anexo XX.
- Para la “p” de promoción, controlaremos que el plan de marketing se ejecute y mediremos la eficiencia del mismo en la consecución de los objetivos planteados.
- Respecto a las demás “p” (personas, procesos y productividad), tiene estrecha relación con disponer de un equipo de recursos humanos comprometido y motivado a fin de lograr implementar el plan de marketing del marketplace online y cumplir los objetivos planteados.

## CAPÍTULO VIII. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se desarrolla la evaluación económica y financiera de la inversión requerida para implementar el negocio digital propuesto, obteniendo los indicadores de VAN y la TIR que permiten concluir sobre la viabilidad del plan de negocio. Adicionalmente, se realiza un análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis de escenarios en función a las variables críticas y que impactan de manera relevante en la viabilidad del plan de negocio.

### 8.1. Inversión inicial

#### 8.1.1. Activos fijos

Los Activos Fijos comprendidos dentro de la inversión primaria corresponden a compra de equipos (computadoras, impresora y router) por un valor de S/19,950. Compra de mobiliario de oficina (escritorios, archivadores, entre otros) por un importe de S/4,000 y una partida para compra de imprevistos por un precio de S/3,595 que es el 15% de los activos mencionados. En la Tabla 8.1 se detalla la descripción de activos fijos.

Tabla 8.1. Activos Fijos

Item	Descripción	Unidades	Costo unitario S/	Total S/
<b>Equipos</b>				<b>19,950</b>
1	Computadoras laptop	4.0	3,500	14,000
2	Computadoras desktop	2.0	2,500	5,000
3	Impresora	1.0	850	850
4	Router	1.0	100	100
<b>Moviliario de oficina</b>				<b>4,000</b>
5	Escritorios gerenciales y sillas	4.0	500	2,000
6	Escritorios estandar y sillas	6.0	250	1,500
7	Archivadores y otros	1.0	500	500
8	Imprevistos (15%)			3,595
<b>TOTAL INVERSION S/</b>				<b>27,545</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.1.2. Gastos pre-operativos

Los gastos pre-operativos corresponde a los gastos relacionados a la planilla de personal –necesario para organizar y poner en marcha el plan de negocio- por el tiempo de 3 meses cuyo importe corresponde a S/171,457, un importe de S/40,00 por el diseño de plataforma online y los gastos de constitución de la empresa, adicionalmente se tiene previsto organizar una campaña de pre-lanzamiento proyectando un gasto de S/60.000,



el detalle los gastos pre-operativos se muestran en la Tabla 8.2.

**Tabla 8.2. Gastos pre-operativos**

<b>Gastos Pre-operativos</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Total</b>
1.- Pagina Web Operativa	S/	36,380
2.- Licencia de Software	S/	800
3.- Estudios Especializados	S/	1,250
4.- Gastos Notariales y Registrales	S/	1,500
5.- Otros (Papelería e identidad)	S/	150
6.- Campaña de pre-lanzamiento	S/	60,000
7.- Gastos de personal por 3 meses	S/	65,365
8.- Imprevistos	S/	6,012
<b>Total gastos pre-operativos</b>	<b>S/</b>	<b>171,457</b>

Elaboración: autores de esta tesis

Por el lado de la inversión requerida para poner en marcha el plan de negocio, se considera los activos fijos tangibles e intangibles, el importe estimado de la inversión es de S/27,545 la cual se detalla en la Tabla 8.3.

**Tabla 8.3. Inversión inicial requerida**

<b>Inversión Inicial</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Total</b>
<b>1.- Equipos</b>	<b>S/</b>	<b>19,950</b>
1.1.- Computadoras Laptop 4@ 3,500 c/u	S/	14,000
1.2.- Computadoras desktop 2@2,500 c/u	S/	5,000
1.3.- Impresora	S/	850
1.4.- Router	S/	100
<b>2.- Moviliario de oficina</b>	<b>S/</b>	<b>4,000</b>
2.1.- Escritorios gerenciales y sillas 4@500	S/	2,000
2.2.- Escritorios operativos 6@250	S/	1,500
2.2.- Archivadores otros	S/	500
<b>3.- Imprevistos</b>	<b>S/</b>	<b>3,595</b>
3.1.- Imprevistos (15%)	S/	3,595
<b>TOTAL</b>	<b>S/</b>	<b>27,545</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Consolidando los gastos pre-operativos anteriormente descritos de S/171,457 más la inversión inicial de S/27,545 y un importe de efectivo para contingencias de S/ 17,146

totaliza un requerimiento de capital inicial de S/216,148 como se aprecia en la Tabla 8.4.

**Tabla 8.4. Inversión inicial requerida: consolidación**

<b>Capital inicial requerido</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Total</b>
1.- Inversión inicial en activos	S/	27,545
2.- Gastos pre-operativos	S/	46,092
3.- Campaña pre-lanzamiento	S/	60,000
4.- Gastos de personal x 3 meses	S/	65,365
5.- Gastos imprevistos /reserva (10%)	S/	17,146
<b>Total capital requerido</b>	<b>S/</b>	<b>216,148</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.1.3. Estrategias de financiamiento**

Se ha analizado la alternativa de financiamiento bancario para lo cual se solicitó una cotización al BCP por S/ 40,000 a tres años, especificando la tasa de 12.09% y demás condiciones según el Anexo 33. El resultado de la evaluación si bien resulta en un VANF mayor al VANE por el hecho del escudo fiscal; sin embargo, por tratarse de una empresa nueva y sin historial crediticio no sería posible acceder a dicho préstamo, por lo cual la evaluación se orientó con financiamiento propio de los accionistas.

El plan de negocio Chaski Fruits se presentará como una Startup al “*Concurso Capital Semilla para Emprendimientos Innovadores*” que promueve y lidera el Ministerio de la Producción por intermedio de su programa Innóvate Perú, el referido concurso otorga un financiamiento de S/50,000 no reembolsables, los requisitos y condiciones del referido programa se detallan en el Anexo 10.

El saldo del capital requerido será financiado con aporte de capital por los 3 socios fundadores del plan de negocio Chaski Fruits en aportes iguales. En tal sentido, no se tiene previsto tomar préstamos bancarios, además por reciente inició del plan de negocios será muy difícil acceder a este tipo de financiamiento.

El financiamiento del capital requerido e identificado anteriormente se realizará por dos fuentes, según los importes e incidencias que se detallan en la Tabla 8.5.

Tabla 8.5. Fuentes de financiamiento

Descripción	Unidad	Importe	Incidencia
1.- Capital de accionistas	S/	166,148	77%
2.- Innóvate Perú (*)	S/	50,000	23%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>S/</b>	<b>216,148</b>	<b>100%</b>

\* Capital semilla, otorgado por Innóvate Perú para emprendimientos innovadores vía concurso.  
Fuente: Ministerio de la producción

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.2. Proyección de resultados

### 8.2.1. Proyección de los ingresos

Para proyectar los ingresos al plan de negocio Chaski Fruits, se ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Comisiones**, la principal fuente de ingresos será por concepto de comisión que para el caso de plan de negocios será de 5% aplicable a los proveedores que logren realizar la venta de sus productos a través de la plataforma online.
- **Afiliación**, una segunda fuente de ingresos se realizará por el concepto afiliación, lo cual se implementará a partir del segundo año de operación del plan de negocio, el importe por este concepto será de S/50 anual.
- **Publicidad**, la tercera de fuente de ingreso será por intermedio de publicidad en la plataforma, los ingresos por esta fuente se tiene previsto ocurran a partir del segundo año de operación con una tasa de impresión –el visitante de la plataforma hace click en el banner de publicidad- de 5%, 10%, 15% y 20% respecto a los visitantes a una tarifa de S/1.0 por impresión.
- **Alianzas y promociones**, finalmente un cuarta fuente de ingreso será por intermedio de alianzas con otras empresa para promocionar sus productos relacionados con los clientes de la plataforma, por este concepto se ha previsto ingresos a partir del segundo año a un ratio de S/500 mensuales en el segundo año, S/750 mensuales en el tercer año y S/1,000 mensuales para el cuarto y quinto año.
- El ticket promedio anual para el primer año de la evaluación del plan de negocio será de S/ 10,005. Este importe no incluye el IGV, dado que la comercialización de frutas está exonerada del IGV según el TUO de la ley del IGV e ISC aprobada por

DS N° 055-99-EF.

- El presupuesto de marketing digital será del 10% de los ingresos por comisiones para el primer año, 9% para el segundo año, 7% para el tercer año, 6% para el cuarto año y 5% para el quinto año.
- El número de visitas proyectadas en cada periodo y la tasa de crecimiento de las mismas a la plataforma, así como la tasa de conversión se detallan en la Tabla 8.6.

**Tabla 8.6. Visitas, tasa de crecimiento y conversión**

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas proyectadas	50,000	72,500	94,250	108,388	113,807
Tasa de crecimiento		45%	30%	15%	5%
Tasa de conversión	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%	1.5%
Clientes captados	500	798	1,140	1,443	1,666

Elaboración: Autores de esta tesis

- Finalmente en la Tabla 8.7 se muestra el resumen de los ingresos previstos para el plan de negocio Chaski Fruits.

**Tabla 8.7. Ingresos proyectados del plan de negocio**

Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas proyectadas	# visitas	50,000	72,500	94,250	108,388	113,807
Tasa de crecimiento	%		45%	30%	15%	5%
Tasa de conversión	%	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%	1.5%
Clientes captados	# clientes	500	798	1,140	1,443	1,666
Ticket promedio por año	S/	10,005	10,430	10,873	11,335	11,817
Comisión por ventas	S/	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
<b>Ventas proyectadas</b>	<b>S/</b>	<b>250,113</b>	<b>416,145</b>	<b>619,758</b>	<b>817,822</b>	<b>984,335</b>
Ingresos por afiliación <sup>1</sup>	S/	0	25,000	39,900	57,000	72,150
Tasa de impresiones (publicidad)	%	0.0%	5.00%	10.00%	15.00%	20.00%
Ingresos por publicidad	S/	0	3,625	9,425	16,258	22,761
Alianzas y promociones	S/		6,000	9,000	12,000	12,000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>S/</b>	<b>250,113</b>	<b>450,770</b>	<b>678,083</b>	<b>903,080</b>	<b>1,091,246</b>

1. Se cobrará S/ 50 por renovación de afiliación a partir del segundo año

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.2.2. Proyección de los egresos

Para estimar y proyectar los egresos del plan de negocios se ha tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- El alquiler de la oficina de administración del negocio y atención al cliente tendrá un gasto de S/ 2,000 mensual más S/300 por concepto de mantenimiento.
- Los costos de los servicios de Visa Net como medio de pago en la plataforma, se

han estimado en función a las condiciones del servicio ofertado y se detallan en la Tabla 8.8. Chaski Fruits asumirá los costos de afiliación, renovación anual y portes, los costos de las comisiones y fee por transacción serán cargadas al costo del pedido.

**Tabla 8.8. Precios Visa Net pagos app**

Concepto	US\$	S/.
Afiliación	100.0	327.0
Renovación anual	70.0	228.9
Fee por transacción	0.15	0.5
Portes	1.5	5.0
<hr/>		
Comisión por transacción		
Tarjeta de crédito	4.15%	
Tarjeta de débito	3.25%	

Fuente: Autores de esta tesis

- Los servicios de agua, luz, teléfonos fijos, teléfonos celulares e internet tendrán un costo de S/ 500 mensuales.
- El costo de mantenimiento por las licencias de software será de S/1,200 anuales.
- Los servicios profesionales freelance de diseñadores, redacción, community manager, analista financiero, analista contable y fotógrafo se estima en S/ 4,700 mensuales y se tiene previsto un incremento en el costo de 5% cada año.
- El costo de la planilla para gestionar y operar el plan de negocio tendrá un costo fijo mensual y un costo variable en función a objetivos y evaluación de desempeño; así mismo, para encontrar el costo total que significa cada empleado, se ha tenido en cuenta el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa (SUNAFIL,2017), los costos se muestran en la Tabla 8.9 y los detalles del cálculo en el Anexo 26, los criterios establecidos para la evaluación de desempeño se detalla en el Anexo 26.
- Se implementará una provisión mensual del 2% sobre los ingresos por comisiones para afrontar posibles reclamos por el servicio brindado ofreciendo, dicha provisión se utilizará para cubrir ciertas compensaciones que me permitan no perder al cliente y mantener o recuperar su confianza.

**Tabla 8.9. Gastos de personal**

Descripción del puesto	Contrato	# Colaboradores	Costo mensual (*) S/	Sueldo variable x desempeño anual			
				Escala 1 S/	Escala 2 S/	Escala 3 S/	
1.0	Coordinador general	Planilla	1	3,321	2,500	3,750	5,000
2.0	Cordinador de Marketing	Planilla	1	2,657	2,000	3,000	4,000
3.0	Coordinadore de operaciones	Planilla	1	2,076	1,750	2,625	3,500
4.0	Analista de TI	Planilla	1	1,993	750	1,125	1,500
5.0	Analista de servicios al cliente	Planilla	1	1,461	550	825	1,100
6.0	Personal Shopper	Planilla	3	4,384	1,650	2,475	3,300
7.0	Asistente servicios generales	Planilla	1	1,196	450	675	900
<b>Sub total planilla mensual</b>				<b>17,088</b>	<b>9,650</b>	<b>14,475</b>	<b>19,300</b>
8.0	Diseñador	Freelance	1	1,500			
9.0	Servicios de redacción	Freelance	1	500			
10.0	Community Manager	Freelance	1	1,500			
11.0	Analista financiero	Freelance	1	1,200			
12.0	Analista contable	Freelance	1				
13.0	Asesoría legal	Freelance	1				
14.0	Fotografo	Freelance	1				
<b>Total costo mensual</b>				<b>21,788</b>			

Nota: Para el caso del personal Freelance, el costo corresponde a un pago mensual por sus servicios

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.2.3. Proyección de Estado de resultados

Con la información de los ingresos, los egresos, las condiciones de depreciación de los activos tangibles e intangibles, se determina la utilidad bruta para cada periodo que posteriormente deduciendo los gastos administrativos se obtiene la utilidad operativa, el detalle se puede apreciar en la Tabla 8.10.

**Tabla 8.10. Estado de resultados**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>250,113</b>	<b>450,770</b>	<b>678,083</b>	<b>903,080</b>	<b>1,091,246</b>
- Comisión por ventas	250,113	416,145	619,758	817,822	984,335
- Afiliaciones	0	25,000	39,900	57,000	72,150
- Publicidad	0	3,625	9,425	16,258	22,761
- Alianzas y promociones	0	6,000	9,000	12,000	12,000
<b>Costo de ventas</b>	<b>97,161</b>	<b>73,482</b>	<b>68,554</b>	<b>63,515</b>	<b>66,846</b>
- Medios de pago	289	289	289	289	289
- Operación plataforma	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870
- Provisión por reclamos (2%)	5,002	8,323	12,395	16,356	19,687
- Gastos en marketing digital	90,000	63,000	54,000	45,000	45,000
<b>Utilidad bruta</b>	<b>152,952</b>	<b>377,288</b>	<b>609,529</b>	<b>839,565</b>	<b>1,024,400</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>315,862</b>	<b>349,185</b>	<b>373,559</b>	<b>398,670</b>	<b>414,903</b>
- Planilla fija	261,462	274,535	288,262	302,675	317,808
- Planilla variable	0	19,300	28,950	38,600	38,600
- Servicios públicos	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
- Servicios freelance	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
- Licencias de software contable	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
- Mantenimiento de plataforma	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216
- Utiles de oficina	600	600	600	600	600
- Alquiler de oficina (inc.mtto)	27,600	27,600	27,600	27,600	27,600
<b>Depreciación</b>	<b>6,196</b>	<b>6,196</b>	<b>6,196</b>	<b>6,196</b>	<b>6,196</b>
- Depreciación tributaria	6,196	6,196	6,196	6,196	6,196
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-169,106</b>	<b>28,103</b>	<b>235,970</b>	<b>440,895</b>	<b>609,497</b>
Impuesto a la renta	0	2,810	57,472	117,925	167,663
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-169,106</b>	<b>25,293</b>	<b>178,497</b>	<b>322,970</b>	<b>441,834</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los resultados del primer año resulta negativo en S/-169,106 y recién a partir del segundo año los resultados son positivos.

### **8.3. Evaluación económica y financiera**

#### **8.3.1. Principales supuestos**

- El tipo de moneda para la evaluación del plan de negocio será soles.
- El tipo de cambio para información base obtenida en dólares, se ha tomado el tipo de cambio de venta de la SUNAT del 20 de marzo de 2018 de S/ 3.27.
- La unidad impositiva tributaria (UIT), se tomará el valor de S/ 4,150 establecida por DS N° 380-2017 EF para el periodo 2018.
- Teniendo en cuenta que los ingresos de Chaski Fruits no superarán las 1,700 UIT (S/ 7'055,000) se clasificará como una pequeña empresa, por lo cual se acogerá al régimen tributario y laboral establecido para las micro y pequeñas empresas (MYPES).
- Según la normativa de Impuesto a la Renta y su reglamento, Decreto Legislativo N°1269 –que crea el Régimen MYPE Tributario- y su reglamento DS N°403-2016-EF, la depreciación de los activos de Chaski Fruits se realizará por el método de línea recta.
- La tasa de impuesto a la renta se calculará en función al Régimen MYPE Tributario creado por Decreto Legislativo N°1269 y DS N°403-2016-EF, que establece:
  - o Renta neta anual menor a 15 UIT, se aplicará tasa de 10%.
  - o Renta neta anual mayor a 15 UIT, se aplicará tasa de 29.5%
- Los gastos pre-operativos corresponden a aquellos que se realizarán durante 3 meses antes del inicio de operaciones de Chaski Fruits.
- El plan de negocio se evaluará para un periodo de 5 años.
- Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) la tasa de interés promedio del sistema financiero para créditos a la micro empresa al 04/03/2018 es de 43.39% para las MYPES. Chaski Fruits no hará uso de esta tasa dado que no tiene previsto financiarse por este canal.
- La tasa de descuento establecida por los inversionistas será de 25%, la cual se ha determinado utilizando la ecuación siguiente:

$$K_e = ((1 + K_d) * (1 + \text{Prima de riesgo}) - 1) * 100$$

Donde:

- $K_d = 20\%$ , es el rendimiento esperado por los accionistas de la mejor alternativa de inversión con igual riesgo.
- Prima de riesgo = 4.5%

### 8.3.2. Resultados de la evaluación económica

Con los resultados obtenidos en el acápite anterior, se elabora el flujo de caja operativo, económico y financiero del plan de negocio para los 5 periodos evaluados, los detalles del cálculo y los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 8.11.

**Tabla 8.11. Flujo de caja**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa		-169,106	28,103	235,970	440,895	609,497
(+) Depreciación		6,196	6,196	6,196	6,196	6,196
(+) IGV recuperado		0	0	0	0	0
(-) Impuesto a la renta		0	2,810	57,472	117,925	167,663
<b>Flujo de Operación</b>		<b>-162,910</b>	<b>31,489</b>	<b>184,693</b>	<b>329,166</b>	<b>448,031</b>
(-) Inversión en activos	-27,545					
(-) Gastos pre-operativos	-171,457					
(-) Provisión caja	-17,146	17,146				
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-216,148</b>	<b>-145,764</b>	<b>31,489</b>	<b>184,693</b>	<b>329,166</b>	<b>448,031</b>
Deuda						
(+) Prestamo bancario						
(-) Amortización deuda						
(-) Intereses deuda						
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-216,148</b>	<b>-145,764</b>	<b>31,489</b>	<b>184,693</b>	<b>329,166</b>	<b>448,031</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Disponiendo de los flujos de caja calculados anteriormente, la evaluación del plan de negocio se realizará en función a los indicadores siguientes:

- Tasa de descuento ( $K_e$ ), la tasa de descuento se ha establecido en 25% en función al costo de oportunidad de los accionistas e incluyendo una prima de riesgo.
- Valor actual neto (VAN), es el resultado de descontar –con la tasa de descuento- los flujos de caja proyectados al periodo cero, luego se le descuenta la inversión y se obtiene el VAN del plan de negocio; si el resultado del VAN es mayor que cero, entonces el plan de negocio tiene viabilidad económica y por lo mismo es recomendable llevar a cabo su implementación
- Tasa interna de retorno (TIR), la TIR me permite medir la rentabilidad del plan de negocio y si esta es mayor que el coste de oportunidad exigido por los accionistas.
- Bajo la premisa que no tomaremos deuda de terceros para implementar el plan de negocio, el cálculo de los indicadores del VAN y la TIR se realizará para el flujo de



caja económico, obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla 8.12.

**Tabla 8.12. Evaluación económica**

<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>	
Tasa de descuento	25%
VAN en S/	63,594
TIR	31.11%
PRI: Periodo de retorno de la inversión	3 año 5 meses

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.4. Evaluación de riesgos

### 8.4.1. Punto de equilibrio

Se ha realizado el análisis de dos parámetros que son críticos para que el plan de negocio registre un VAN positivo. El primer parámetro evaluado es el ticket promedio resultando que el ticket promedio anual debe ser superior a S/ 9,428, el segundo parámetro analizado es la tasa de conversión, concluyendo que la misma debe ser mayor que 0.94%, los resultados del análisis se muestran en la Tabla 8.13.

**Tabla 8.13. Análisis de parámetros críticos**

Descripción	Estimado S/	VAN S/
Ticket promedio	10,005	63,594
<b>Ticket crítico VAN=0</b>	<b>9,428</b>	<b>0</b>
Descripción	Estimado %	VAN S/
Tasa de conversión	1.00%	63,594
<b>Tasa crítica VAN=0</b>	<b>0.94%</b>	<b>0</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.4.2. Análisis de sensibilidad

También se ha realizado el análisis de sensibilidad bidimensional en función las variables críticas: ticket promedio anual y tasa de conversión, del cuadro se evidencia que combinación de variables hacen que el VAN resulte negativo como se muestra en la Tabla 8.14 (por ejemplo a una tasa de conversión de 1.0% y un ticket promedio anual de S/ 9,504, el VAN resulta positivo en S/8,000).

**Tabla 8.14. Análisis de sensibilidad**

Ticket promedio anual (S/)	VAN(S/×1000)	Tasa de conversión (%)																
	64	0.40%	0.50%	0.60%	0.70%	0.80%	0.90%	1.0%	1.10%	1.20%	1.30%	1.40%	1.50%	1.60%	1.70%	1.80%	1.90%	2.00%
12,506	-518	-364	-217	-76	63	202	340	477	616	754	891	1,026	1,162	1,298	1,433	1,569	1,704	
12,005	-544	-394	-251	-116	19	152	284	417	549	682	815	945	1,075	1,205	1,336	1,466	1,596	
11,505	-570	-425	-286	-155	-25	102	229	356	483	610	738	863	988	1,113	1,238	1,363	1,487	
11,005	-596	-455	-322	-195	-70	52	174	295	417	538	660	781	902	1,021	1,140	1,259	1,379	
10,505	-623	-486	-358	-234	-116	3	119	235	351	467	583	698	815	929	1,043	1,156	1,270	
10,005	-651	-518	-394	-275	-161	-48	64	174	284	395	506	616	726	837	945	1,053	1,162	
9,504	-678	-550	-431	-317	-206	-99	8	113	218	323	428	533	638	743	847	950	1,053	
9,004	-706	-583	-467	-358	-251	-150	-48	52	152	251	351	450	549	649	748	847	945	
8,504	-734	-616	-505	-400	-299	-200	-104	-8	86	180	274	367	461	555	649	743	836	
8,004	-763	-651	-544	-443	-346	-251	-161	-70	19	108	196	284	373	461	550	638	726	
7,503	-791	-685	-582	-486	-394	-304	-217	-133	-48	36	119	202	284	367	450	533	616	
7,003	-819	-720	-623	-531	-443	-358	-275	-195	-116	-36	42	119	196	273	351	428	505	
6,503	-847	-755	-664	-576	-493	-413	-334	-257	-183	-110	-36	36	108	180	251	323	395	
6,003	-876	-791	-706	-623	-544	-468	-394	-322	-251	-183	-115	-48	19	86	152	218	284	
5,502	-904	-826	-748	-671	-596	-525	-455	-388	-322	-257	-195	-133	-70	-8	53	113	174	
5,002	-932	-861	-791	-720	-651	-583	-518	-455	-394	-334	-275	-217	-161	-104	-48	8	63	
4,502	-960	-897	-833	-770	-706	-644	-582	-525	-467	-412	-358	-304	-251	-200	-149	-99	-48	
4,002	-988	-932	-875	-819	-762	-706	-650	-596	-544	-492	-443	-394	-346	-298	-251	-206	-161	
3,502	-1,017	-967	-918	-868	-819	-769	-720	-671	-623	-576	-531	-486	-443	-400	-358	-316	-275	
3,001	-1,045	-1,003	-960	-918	-875	-833	-791	-748	-706	-664	-623	-582	-544	-505	-467	-431	-394	
2,501	-1,073	-1,038	-1,002	-967	-932	-897	-861	-826	-791	-755	-720	-685	-650	-616	-582	-550	-518	
1,501	-1,130	-1,108	-1,087	-1,066	-1,045	-1,024	-1,003	-981	-960	-939	-918	-897	-875	-854	-833	-812	-791	
1,000	-1,158	-1,144	-1,130	-1,116	-1,101	-1,087	-1,073	-1,059	-1,045	-1,031	-1,017	-1,003	-988	-974	-960	-946	-932	

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.4.3. Análisis de escenarios

Finalmente, como otra fuente de soporte para la evaluación del plan de negocio se ha realizado el análisis de tres escenarios: Esperado, optimista y pesimista, teniendo en cuenta cuatro variables: visitas a la página web, tasa de conversión, crecimiento de la tasa de conversión y ticket promedio anual. Considerando para el escenario pesimista una variación de las variables de -25% el VAN resulta negativo en S/-648,529 y considerando para el caso optimista una variación de + 25%, el VAN resulta positivo en S/1, 213,388. Los resultados se observan en la Tabla 8.15.

**Tabla 8.15. Análisis de escenarios.**

Indicador	Pesimista (-25%)	Esperado	Optimista (25%)
Visitas a la pagina web	37,500	50,000	62,500
Tasa de conversión	0.750%	1.0%	1.250%
Crecimiento tasa de conversión	7.50%	10.0%	12.50%
Ticket promedio anual	7,503	10,005	12,506
<b>VAN económico S/</b>	<b>-648,529</b>	<b>63,594</b>	<b>1,213,388</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.5. Conclusiones

- La evaluación económica del plan de negocio en función a las variables anteriormente descritas y explicadas y con una tasa de descuento de 25% para flujos económicos, resulta positiva con un VAN económico de S/ 63,594 con una TIR

económica de 31.11% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años 5 meses. No hay indicadores de VAN y TIR financiero ya que como se ha mencionado no se ha considerado la opción de financiamiento con préstamo bancario por no ser tener la empresa historial financiero.

- Para alcanzar el punto de equilibrio ( $VAN=0$ ), el ticket promedio anual mínimo debe ser S/ 9,428; así mismo, la tasa de conversión mínima debe ser 0.94%.
- Del análisis de sensibilidad se concluye que para una tasa de conversión de 0.50% y un ticket promedio de S/10,005 el VAN resulta negativo en S/-518,000; así mismo, para un ticket promedio de S/ 5,002 y una tasa de conversión de 1.0% el VAN resulta negativo en S/-518,000. En conclusión el plan de negocio es muy sensible a la tasa de conversión así como al ticket mínimo.
- Del Análisis de escenarios se concluye que, si las estimaciones de las variables principales -visita a la página web, tasa de conversión, crecimiento de la tasa de conversión y ticket promedio anual- se reducen en un -25% el VAN registra un resultado negativo de S/-648,529; sin embargo, si dichas variables incrementan su estimación inicial en +25% el VAN resultante es S/ 1'213,388.
- Una incentivo importante para el plan de negocio es el aporte del capital semilla por el importe de S/50,000 no reembolsables que promueve el Ministerio de Producción por intermedio de su programa Innóvate Perú.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

En función a los resultados de las pruebas de concepto y evaluaciones de los parámetros más importantes a tener en cuenta para el desarrollo y ejecución de un *marketplace online* como un nuevo canal para la comercialización de frutas frescas en Lima Metropolitana, se concluye que el plan de negocio propuesto es viable, dado el nivel de inversión y retornos positivos.

En este sentido, las conclusiones se redactan en función a cada objetivo específico de investigación:

#### **a. Identificar los factores clave de éxito para la implementación de un marketplace de frutas frescas en Lima Metropolitana.**

- Como una mega tendencia en el mundo se observa que la comercialización online evidencia una tendencia creciente de usuarios, esta mega tendencia se explica por la constante innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, las nuevas generaciones serán cada vez más digitales y los diferentes actores de la economía en la producción de bienes y servicios se están digitalizando cada vez más. Estos elementos crean la oportunidad para la propuesta del marketplace online de comercialización de frutas.
- Es fundamental desde el inicio de la implementación del plan de negocio construir, ganarse y conservar la confianza de nuestros clientes. Para lo cual, es crítico seleccionar, contratar, capacitar al personal, ya que será la cara de Chaski Fruits respecto los clientes. Para lograr estos objetivos se ha establecido una renta variable para premiar el desempeño, retener y comprometerlos con los objetivos de Chaski Fruits.

#### **b. Determinar los principales cuellos de botella de los mercados mayoristas en la comercialización de sus productos frescos y cómo el marketplace resuelve esos problemas.**

- Durante el proceso de investigación del actual sistema de comercialización y su respectiva cadena de valor, se ha podido identificar los diferentes puntos de ineficiencias como: presencia física desde altas horas de la madrugada para realizar las compras, el pago se realiza por lo general en efectivo, deficiente orden y limpieza al interior y en las afueras de ambos mercados mayoristas, deficiente infraestructura

–estacionamientos- ocasiona congestión vehicular, deficiente seguridad (se han presentado casos de asaltos y estafas).

- La propuesta del marketplace online genera la oportunidad a los demandantes de realizar sus compras sin tener que desplazarse físicamente a los mercados y pagar en efectivo; así mismo, los demás cuellos de botella identificados anteriormente no serán solucionados en el Plan de Negocios.

**c. Diseñar el prototipo de la plataforma online propuesto para mercados mayoristas de frutas frescas.**

- Desarrollar el prototipo de la página web y aplicativo móvil teniendo en cuenta las consideraciones de: usabilidad, surtido, contenido de valor, seguridad, trazabilidad, diseño intuitivo y servicio post venta.

**d. Estimar la demanda potencial de la plataforma online**

- La demanda potencial se ha estimado en 173,989 negocios entre hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, restaurantes, empresas de catering, juguerías, bodegas, minimarkets y mercados zonales los cuales adquieren frutas. El ticket promedio anual se ha estimado en S/10,005 para el primer año de ejercicio.

**e. Proponer el modelo de negocio digital y su estrategia competitiva**

- El modelo de negocio propuesto es crear un marketplace online orientado al encuentro en sólo lugar de proveedores y demandantes de frutas.
- Las estrategias que harán generar ventaja competitiva son la estrategia de liderazgo en costos, desarrollo y penetración de mercado, conjuntamente con la estrategia digital flor de servicio.

**f. Diseñar el plan de negocios**

- Un factor clave para lograr cumplir los objetivos del plan de negocio, es cumplir con la calidad prometida del servicio, ya que este factor nos generará confianza en los clientes para repetir la compra.
- Muy importante para diferenciarse de los competidores es el servicio aumentado, incidiendo en el servicio pos venta con una atención personalizada y amable a sus consultas y reclamos.

**g. Proponer el plan de inversión y financiamiento**

- Del análisis económico y financiero del plan de negocio, se concluye que con un VAN positivo de S/ 63,594 en los cinco años, una TIR de 31.11% y un periodo de

retorno de la inversión de 3 años 5 meses (en función a tasa de descuento de 25%), el plan de negocios debe pasar a la etapa de implementación.

## **9.2. Recomendaciones**

- Se recomienda llevar a la práctica el plan de negocios propuesto por esta tesis, tomando en cuenta que su actualización debe ser dinámica por el rápido surgimiento de nuevas tecnologías que influyen directamente en las actitudes y patrones de consumo de los clientes.
- En este sentido, se recomienda realizar por lo menos cada seis meses un análisis del entorno y tendencias con especialistas a fin de estar a alertas a los cambios y oportunidades que se avecinan.
- Se recomienda también realizar estudios con los productores de frutas con el objetivo de incorporarlos al marketplace online, lo cual significa apostar por una estrategia de integración hacia atrás. Este hecho reduciría la cadena de abastecimiento y por lo mismo los costos, redundando en beneficio para los compradores y/o consumidores y en general haciendo más eficientes los procesos.
- En función a la ejecución del Plan de Negocio se recomienda evaluar la opción de replicar el concepto a las principales ciudades del país; así mismo, explorar la viabilidad de implementación en otros países.

## ANEXOS

### Anexo 1. Factores SEPTE

#### *Factores sociales, demográficos y culturales:*

- En medio del cambio de la economía Perú ha bajado su crecimiento económico y su índice de desarrollo humano ha empeorado con respecto al 2016, ubicándonos en la actualidad en el puesto 86 a nivel mundial con 0.76, Desarrollo Peruano (2017). Actualmente se están realizando políticas para revertir lo antes mencionado sabiendo que el Perú se ubica en una zona rica en recursos siendo uno de los países más ricos en recursos.
- Las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños que debería ayudar a impulsar la demanda de procesados, envasados y los alimentos de conveniencia.
- La creciente entrada de la mujer al mundo laboral, y la nueva conciencia empresarial de los grupos chilenos ha provocado un cambio en las necesidades de alimentación que estos consumidores demandan, dándonos una buena oportunidad de introducir nuestro servicio.
- En marzo de este año el fenómeno del niño causó pérdidas cuantiosas para el Perú, llegando a tener 170.000 damnificados por este fenómeno, se intensificaron los problemas sociales como la huelga de maestros.

#### *Factores sociales, demográficos y culturales: Comportamiento del peruano digital*

- Durante el primer trimestre del 2017 los usuarios de smartphones alcanzaron los 12,7 millones de usuarios lo que representa un 33% de penetración del mercado peruano, se estima que en 2020 se llegaría a alcanzar 22 millones de usuarios, Perú Retail (2017).
- El 31% de los usuarios de internet han realizado compras por internet de 2 a 4 veces al año seguido por un 21% con compras por internet entre 5 a 7 veces al año, un 13% de usuarios realizan compras por internet más de 15 veces al año: fuente (Arellano Investigación de Marketing S.A).
- Un 64 % recomienda comprar por vía online porque se encuentra oferta de productos, así como un 45 % opina que es una compra segura.
- Un 38 % piensa que es fácil de manejar, un 30% genera confianza y un 35 % que tiene promociones y ofertas.
- Solo un 6% opina que la compra online tiene una adecuada políticas de reembolso y devoluciones, mientras que el 1% opina que el proceso es rápido, sin dejar aparte que el 9 % opina que permite el monitoreo de estatus del envío. Fuente (Arellano Investigación de Marketing S.A).
- Los medios de pago habituales utilizados para la venta por internet un 59 % utiliza la forma de pago por tarjeta de crédito y un 63% con tarjeta de débito, y un 23% de pago contra entrega.

### ***Factores económicos: Escenario económico actual y proyección 2018***

- A principios del año 2017 el PIB se proyectó a 4,2 % de crecimiento anual para el país antes los casos de corrupción por coimas empezarán a salir a la luz, paralizando obras importantes de infraestructura en el país.
- En el 2017 el PBI de Perú creció 2,5% (Scotiabank) creciendo 1,4% menos que el 2016. La proyección según el BCR para el 2018 y 2019 el PBI crecería 4,2%. (El Comercio 15/12/17).
- Este crecimiento a la baja se basa al efecto negativo de la postergación de la anchoveta además por el lado de los sectores no primarios vinculados a la demanda interna como la manufactura que cayó en un 2,8%, mientras tanto la rama de bienes de consumo se mantuvo estancada, en línea con la debilidad del empleo formal y del lento incremento de los ingresos, por otro lado el sector telecomunicaciones y servicios financieros habría crecido.
- La venta de vehículos Habría aumentado en 6,9%. (El comercio 15/01/2018).
- Crecimiento de la economía peruana un poco incierto por las coyunturas políticas, aunque el BCR pronostica un crecimiento óptimo de 4,2% para este 2018 (El Comercio, 12/01/18).

### ***Factores económicos: Escenario económico internacional***

- El crecimiento de la región de Latinoamérica aumentará el (PIB) un 2% según el BM.2017.
- China creció un 6,9% en el 2017 y se pronostica un crecimiento de 6,5% para el 2018, fuente: el mundo es economía 2017.
- EEUU creció en el 2017 2.1% y se estima que el 2018 crecerá entre 2,3% al 2,5% (blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-pib-estados-unidos).

### ***Factores económicos: Bancarización, tendencia y uso de tarjeta***

- En Lima se encuentra la mayor cantidad de personas bancarizadas alcanzando un 38,66%.
- Según género, el 52,35% de los hombres tienen mayor acceso al crédito. El 22,55% de clientes tienen edades entre 41 y 50 años; siendo el rango de mayor concentración (Gestión 15/09/17).
- El uso de tarjetas de crédito hasta setiembre creció a un ritmo anualizado de 4.03% hacia diciembre del 2017 se presume llegar a un crecimiento del 10 % y en el 2018 se estima una tasa del 20%, debido al boom de consumo por la clasificación de Perú al mundial (Gestión 09/11/17).

### ***Factores políticos y legales: Normas legales***

- La ley 28015 y el DL N<sup>a</sup> 007-2008 del 30 de setiembre del 2008 que promueve la ley de Promoción de la competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y pequeña empresa (<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds008-2008.pdf>).
- La ley del IGV aprobado por el decreto supremo N<sup>a</sup> 055-99-EF, publicado el 15/04/1999 y normas modificadas (en adelante, TUO de la ley del IGV), describe



que se encuentra exonerada del IGV la venta en el país o importación de frutos frescos, Sunat.gob.pe (2016).

***Factores políticos y legales: Relación entre el gobierno y mayoristas de frutas***

- Una de las grandes iniciativas del gobierno es la creación del SISAP, que es un sistema de información de abastecimiento y precios, siendo un innovador servicio de consultas que el Ministerio de Agricultura y Riego pone a disposición para acceder en tiempo real a información referida a volúmenes, precios y procedencia de los principales productos agropecuarios, minag.gob.pe (<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/porta>).

***Factores políticos y legales: Relación entre el gobierno y las TIC:***

- El estado peruano ha desarrollado planes de fortalecimiento para fortalecer la relación entre la sociedad y las tecnologías de la información y comunicación.
- Claro ejemplo de estos planes está el Decreto Supremo N° 006-211-PCM del año 2011, el cual aprueba el Plan de desarrollo de la sociedad de la información, la agenda digital Peruana 2.0. Teniendo como algunos de sus objetivos desarrollar e implementar mecanismos para asegurar el acceso oportuno a la información así como también promover un marco institucional promotor de las TIC, también monitorear el cumplimiento del marco normativo que impulsa el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento, ante ello se considera que el marco considere la protección de los datos personales y permita a las personas el control sobre los mismos; facilitando además, el uso de las firmas y certificados digitales, con plena validez legal.
- El portal del servicio al cliente (PSCE) que ofrece el estado peruano es otro de los emblemas enfocado a clientes y empresa, este portal de carácter oficial para la realización de trámites.

***Factores políticos y legales: Normativas para el comercio electrónico***

- Las normativas en la aplicación para el comercio electrónico son muy variada, en este apartado mencionaremos las principales normativas de referencia:
  - a. Ley 27291, 23 de junio del 2000: Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica, pudiendo expresarse la manifestación de voluntad de forma expresa o tácita, siendo expresa cuando se realiza en forma oral o escrita, a través de cualquier medio directo, manual, mecánico, electrónico. Es tácita cuando la voluntad se infiere indubitablemente de una actitud o de circunstancias de comportamiento que revelan sus existencias.  
Conocimiento y contratación entre ausentes, la oferta, la aceptación y cualquiera otra declaración contractual dirigida a determinada persona se considera conocida en el momento en que llegan a la dirección del destinatario. Si se realiza a través de medios electrónicos se presumirá la recepción de la declaración contractual, cuando el remitente reciba el recibo
  - b. Ley 27309, 17 de julio del 2000: Ley que incorpora los delitos informáticos, el que utiliza o ingresa indebidamente a una base de datos, sistema red de computadoras o cualquier parte de la misma, para diseñar, ejecutar o alterar un

esquema u otro similar, o para interferir, interceptar, acceder o copiar información en tránsito o contenida en una base de datos, será reprimido con pena privativa de la libertad no mayor de 2 años o con prestación de servicios comunitarios de 52 a 104 jornadas.

- c. Propiedad Intelectual (wipo): La propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente (invenciones, obras literarias y artísticas así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio.  
Los derechos de la propiedad intelectual recompensan la creatividad y el esfuerzo humano, que estimulan el progreso de la humanidad.
- d. Protección de datos y privacidad 3 de julio del 2011: La ley 29733 tiene como objeto de garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, previsto en el artículo 2 numeral 6 de la constitución Política del Perú
- e. Ley 28493, año 2005: Ley que regula el uso correcto electrónico comercial no solicitado (SPAM). Ley que regula el envío de comunicaciones comerciales publicitarias o promocionales no solicitadas, realizadas por correo electrónico, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones vigentes en materia comercial sobre publicidad y protección al consumidor.

### ***Factores tecnológicos***

- El uso de la tecnología puede estar hasta cierto punto influenciada con el entorno cultural y social, la compleja utilización de la tecnología utilizada en nuestro negocio es relativamente limitada y esto se debe tener en cuenta antes de poder iniciar un negocio.
- ¿Cuáles las tecnologías disponibles para desarrollar el marketplace?

### ***Factores tecnológicos: Comercio electrónico***

- El comercio electrónico en nuestro país es usado por el 16 % de los internautas, el crecimiento es bajo debido al incumplimiento de una venta (54%), el temor al fraude (47%) y la preferencia de probar lo que se va a comprar (43%).
- El perfil del usuario entre los compradores online sobresalen los que tienen entre 25 y 34 años, en un 37%, de nivel socio económico B(al 45%) y , en su mayoría, mujeres(54%).(Gestión 04-07-2017).

### ***Factores ecológicos***

- El consumidor moderno ha desarrollado una conciencia sobre el consumo sin perjudicar el medio ambiente así como a través de las redes sociales puede realizar el seguimiento de estos es por eso que deben mantener constante el interés del cliente en su producto sabiendo que el consumo en el Perú se enfoca a un orgánico, productos saludables y de buena calidad. Diario Gestión 2017 (cinco principales tendencias).
- El pago a través de tarjeta es una forma de cuidar el medio ambiente porque no se usa papel.

## **Anexo 2. Entrevista a acopiador del Mercado Mayorista de Frutas**

**Eduardo Claros Cruz**

**Acopiador de Melocotón y distribución al por mayor y menor**

1.- ¿Usted es un acopiador o productor?

Estoy involucrado en toda la cadena productiva, mi padre ha sido productor de melocotón, a raíz de ello hemos iniciado el negocio de comercializador. Pero me identifico como acopiador. Hoy nos dedicamos a la compra y venta.

2.- ¿Se dedica a la comercialización de otro cultivo, además de melocotón?

Antes a palta, pero por temas de espacio, prefiero dedicarme al melocotón.

3.- ¿Coméntanos cómo funciona la cadena de comercialización de melocotón?

Para contar con precios competitivo en el mercado, debo comprar directo en campo. La cosecha se da a través de campos de 300, 500 a 900 plantas, la empresa cuenta con personal que se encarga de la cosecha (Pichupampa, Leoncio Prado, Huaura). Mi padre es el que dispone de personal y se encarga de la cosecha.

En un nuevo productor, el negocio se inicia de la siguiente manera: si cuenta con 500 plantas de melocotón, se le da un préstamo (habilitación con insumos agrícolas), para comprometerlos con vender el 80% de la cosecha al habilitador (no el 100% para evaluar precio con otros comerciantes) con precio de mercado.

Se consigue un precio alto por supermercados por parte de la empresa de Eduardo.

La producción la clasificamos en categorías, cuento con especial = 180 g, super extra 170 g, primera 160 g, segunda, tercera, cuarta, quinta, sexta, cero, doble cero, triple cero, cuarto cero y quinto cero; en función al calibre. El mismo Eduardo está en la cosecha clasificando y según ello realiza el pago a los agricultores, con envase especial de 10 kg. que envía el señor, luego del producto puesto en el mercado, se realiza la liquidación con evaluación de la calidad. Ellos mandan pesado en caja de 11 kg, y el peso de la caja es de 800 gramos (tara).

4.- ¿Cuánto tiempo pasa de la cosecha hasta que llega al mercado mayorista?

Hoy están cosechando, finalizan la cosecha a las 7 pm, y al día siguiente inician la clasificación de frutas todo el día, el camión recoge en la tarde (3 pm) y llega al mercado a las 12 - 1 am y más tardar hasta las 4 am., porque más tarde es todo salida del mercado y se congestiona. La comercialización inicia a las 3:30 am, los vecinos inician a las 4 am. El transporte o flete lo asume el productor, se le descuenta al precio final, el precio de flete ya está fijado.

5.- ¿Cuántos puestos tienen en el Mercado Modelo?

10 puestos comprados en el mercado, 5 personalmente y el resto en sus hermanos, todos en la línea de melocotones, acopian diario 800 jabas para enviar a tiendas y supermercados, a veces baja en verano y de igual manera en precio, en estos meses reduzco el acopio.

6.- ¿Qué porcentaje de fruta se le malogra?

La fruta debe estar máximo tres días en el mercado para que no se malogre, otros acopiadores le dan carga sin precio para que ellos lo puedan vender, y que lo puedan vender a un precio razonable.

7.- ¿Ustedes cuentan con cadena de refrigeración?

No, hubo un proyecto en la época del fenómeno del niño debido a que en la escasez de fruta el precio estuvo carísimo pero aún no se ha llevado a la acción.

8.- ¿Vendes al por mayor o menor?

Vendo al por mayor y menor, por mayor es a partir de una caja. Se puede hacer un descuento a partir de 50 cajas, de un sol por caja. Y si hay alta demanda no se descuenta nada.

9.- ¿Tus clientes son fijos?

Si, con clientes fijos los supermercados, y algunos que llevan para clínica, hospitales, bodegas, llaman un día antes por cantidad, color (verde para 1 semana). En bodegas llevan un poco verde (pintón) para que dure una semana, o que ni tan verde ni tan color, es otra clasificación.

10.- ¿Clientes vienen al puesto a comprar la fruta o por teléfono?

El 50% de clientes lo llaman y el restante se vende en el momento.

11.- ¿Ventas al contado o crédito?

La mayoría al contado, en clientes grandes como supermercado se da a crédito. Ejemplo: clientes que piden 20 cajas por llamada, vienen a recoger al mercado, fruto pintón, pagan en efectivo.

En Supermercados Peruanos trabajan con transferencia al banco, avisan dos días antes para el pedido, el pago es tres días hábiles posterior al despacho, los pagos se dan una vez por semana.

12.- ¿Los clientes recogen su fruta con movilidad propia?

Los clientes que recogen su fruta vienen con propia movilidad, porque compran varias frutas. En supermercados si hay que llevarle la fruta a su almacén.

13.- ¿Cómo es el contrato dado con los supermercados?

Con supermercado hay un contrato por año, el convenio se da entre enero y febrero, con descuento por publicidad (Supermercado, Wong, Tottus). Descuentan demasiado en el alquiler de jabs, porcentaje de publicidad, es el costo por espacio de venta.

14.- ¿Hay reclamos por parte de los clientes, devolución?

En supermercados pocas veces, por encontrar residuos de insecticidas, por no cumplir el periodo de carencia o alta dosis, autorización de Senasa, al igual en el local de Ate Vitarte donde acopian, revisa Senasa.

En reclamos, recogemos el producto y lo vendemos en el mercado mayorista, con previa revisión, y al productor, realizamos trazabilidad y castigamos al productor por errores de ellos, algunos productores no hacen caso a las recomendaciones.

15.- ¿Hay un registro de cada productor?¿Puedes seguir la trazabilidad de la fruta de cada productor?

Si, puedo saber la zona y agricultor, con plano... formato exigido por Senasa.

16.- ¿En el tema de seguridad, has sido testigo de robos o estafas?

No personalmente, pero van como compradores, si has vendido bien, vienen con arma, te apuntan y se llevan la caja generalmente en fiestas.

Otros vienen con engaños, se buscan una boleta igual y se hacen pasar por clientes.

17.- ¿Utilizan alguna marca para comercializar la fruta?

Cada productor manda su marca con sus iniciales. Por ejemplo: marca JC es buscada por productores, hay algunos productos que se negrean rápido de algunos productores.

18.-En el tema logístico. ¿Hay opción de que le envíe el producto y no vaya al mercado? Me gustaría, sería conveniente según cantidad, por una caja sería el doble de precio. De 20 jabas para arriba se podría llevar directo al cliente.

19.- ¿Hay competencia en melocotones además de usted?

Si, a veces yo les compro a ellos mismos la fruta buena que traen, yo recibo tres veces por semana y cuando no recibo compro a ellos. El camión baja cuando está lleno, hay zonas con bajas áreas y deben juntar varios agricultores para poder consolidar un pedido.

En enero, febrero a abril es campaña de costa, en quincena de marzo comienza la campaña de sierra, la cual por cierto es de mejor calidad, la fruta de costa se malogra muy rápido.

20.- ¿Productores no tienen puesto en el mercado?

No tienen, los de puesto en el mercado algunos propietarios y otros alquilan, algunos han sido concesionarios. El alquiler es de S/ 4,000-5,000 por mes, con un área de 18-25 m<sup>2</sup> aproximadamente.

### **Propuesta**

1.- ¿Has hecho alguna venta por internet?

No, de supermercados es vía internet en una página (B2B), es un código e ingreso, tienes que ingresar a una página, no es vía aplicación o del celular.

2. ¿Usted pasó por una capacitación para aprender el uso de esta aplicación web?

Sí, me capacitaron y fue muy sencillo. Lo difícil fue de Tottus que es mucho trámite, primero un mensaje a ellos para sacar la cita, luego te decían a tal hora para la entrega, con hoja de especificación de códigos y cantidad, muy engorroso.

3. ¿Has hecho compras por internet?

No, aún.

4. -¿Tus partner son iguales con poca acceso a tecnología?

Ellos prefieren al contado, ni siquiera quieren en cheque, se les tiene que explicar pero son reacios al cambio. Transferencia a cuenta si la he hecho.

5. ¿Implementar un marketplace físico a la aplicación, compras vía aplicación, que le parecería, donde debes actualizar tus stock constante?

Si es un pedido, no fallo a mis clientes, salvo que haya escasez, pero no fallamos, siempre cumplimos. Ejemplo: si te pido 50 cajas de melocotones vía la app. y quiero que me lo envíes .. total S/550 ... es tu liquidación, llega el producto al cliente, chequeo y te hago la transferencia como cliente, el pago debería ser antes .. y luego recién despachamos a domicilio o bodegas .. no hemos trabajado de esa forma. Y se debe de evaluar un convenio que sea rechazado, como en supermercado que va con guía. Y en supermercado en tres días están pagando ... es posible vía transferencia. ...

La desventaja es en el rechazo, hasta que punto pueden aceptar los rechazos ... los clientes de repente quieren sin mancha, ni aplastado.

6. ¿Alguien paga vía tarjeta de crédito?  
Aún no he escuchado, transferencia bancaria.

7. ¿Estarías de acuerdo a pagar costo de suscripción o costo de comisión de venta?  
Por ejemplo S/0.1 /caja o S/10 por año en suscripción. Nos han ofrecido con tarjeta de 5% en visa pero no es aceptado aún.

8. ¿La idea es hacer masivo el app. de marketplace?  
Crees que los hoteles son atendidos vía intermediarios o acopiadores, limpian la fruta y llevan vía cajas especiales.

9. ¿Nos podrían decir el porcentaje de ganancia en el negocio como productor?  
Estamos ganando un 10%, por ejemplo: compro una caja a S/20 y lo vendo a S/28 el primer día estamos ganando, el segundo día hubo fruta que se quedó entonces la vendo a S/25, y el tercer día vendo al mismo precio o a veces lo vendo a menos si se sigue quedando, en escasez vendo al día.

Y en Vivanda, por ejemplo vendemos una categoría extra a S/10 por kg, y ellos la venden luego a S/15. La caja de extra cuesta a S/70 y vendemos a S/100, pero de una caja también te salen maduras y las vendo en el mercado, por ejemplo: de una caja te quedan 5 kilos de fruta buena y las otras 5 (aplastado, manchado) las remato en el mercado a S/5 el kilo. Promedio de ganancia es de S/0.5-1 por kilo porque toda la caja no te sale buena.

Pero si viene un cliente a comprar la caja en el mercado la vendo completa a S/80 y me costó S/75, en esta ocasión vendo con calidad y merma a la vez.

10. ¿La merma es posible de mejorar?  
Se puede mejorar con el transporte y envases, porque es una merma de 50% por caja.

### **Anexo 3. Entrevista a Experto en Marketing Digital**

**Freddy Kamt Ganoza**

**Director Comercial en Bumeran.com**

1. ¿Cómo está el crecimiento del comercio electrónico en el Perú?

Está interesante el crecimiento en el país, en cuanto a volumen de facturación en Perú versus Latinoamérica es bajo, el consumo per cápita es interesante, si el gobierno provee mayor infraestructura de telecomunicaciones y una mayor bancarización ayudaría a dinamizar el sector, además de una política de seguridad para evitar fraudes... y las personas sean más seguras y protegidas. Actualmente las tasas de crecimiento son superiores en 30% año tras año en el e-commerce, es una oportunidad para negocios por internet.

2. ¿Cuáles serían las principales condiciones para desarrollar un negocio de comercio electrónico en el Perú?

Primero conocer bien el mercado objetivo a nivel cualitativo que cuantitativo, vía estilos de vida, posterior bosquejar una propuesta de valor... que no sea genérica sino con atributos cualitativos al inside de cada cliente. Ambas cuestiones básicas, para luego alrededor de ello generar los brazos digitales para comunicar la propuesta de valor a cada segmento de clientes. Además del canal digital estar más cerca de los consumidores.

Mantener controlado los costos operativos y una propuesta de valor dirigida a cada segmento de mercado.

3. ¿Cuáles serían las principales amenazas y oportunidades que afrontaría una empresa que quiere vender por internet en el Perú?

No veo muchas amenazas... es una oportunidad, en FODA hay muchas debilidades, como competencias duras del equipo para iniciar un e-commerce, oportunidades con costos de montar y vender online son muy reducidos, la conectividad y predisposición de personas para entablar relaciones vía canal online son cada vez mayores, interactúan con marcas vía blog, es una oportunidad como PYME, además de internacionalizarse para importar o exportar productos agrícolas .. a mercados como Rusia, Japón. Internet abre la frontera a un costo reducido. Lo que si es necesario tener gente que maneje el tema digital.

4. ¿Qué tanto influye la usabilidad en el éxito de un negocio de comercio electrónico?  
¿Qué otros atributos influyen en el éxito del comercio electrónico?

La usabilidad es el equivalente a que tanto influye el servicio de atención al cliente, para un crecimiento sostenido (EBITDA), no se deben de fijar en resultados sino en la calidad de atención, en recompra, un mayor ticket promedio. Lo más importante es ver el equipo que tú tienes, el servicio al cliente de excelente... es dado por el equipo sólido y una cultura organización sólida...vas a tener un servicio al cliente sólido y un alto grado de fidelización al cliente, que te permitan generar plata, impacto en revenue o ahorro en costos, que estén felices para que me produzcan más.

5. ¿Cómo percibe al internauta peruano que realiza compras por internet?

Mucho más aventado al tema, antes era reacio a colocar su tarjeta de crédito, al comprar por Amazon, Ebay, Alibaba... es contagioso o viral, si tu amigo compra, tu también te animas, además del precio es más atractivo que en tiendas nacionales, o productos que no hay en el Perú a un precio competitivo. Se pueden vender productos desde S/10, porque el e-commerce se evalúa en la segunda o tercera recompra, la idea es ganar la confianza o devolver sin problemas en reclamos, da tranquilidad al consumidor, dándole confianza.

6. ¿Cuáles serían los atributos que más valora un usuario al comprar por internet?

Primero en productos, un portafolio amplio donde comparar, precios competitivos, el tiempo de entrega, que otras personas de su entorno ya han comprado y testimonios de personas positivas acerca del servicio, porque hoy se sabe todo en redes sociales ... con buena expectativa de compra, el tema de usabilidad es muy importante, pero es algo básico. Todo e-commerce debe tener una usabilidad mínima.

El tema de logística se puede tercerizar al inicio, pero a largo plazo debe ser parte del corazón del negocio, debiendo lograr una entrega eficiente, porque si no los costos no le van a dar, gestionando el supply chain dentro de la cadena de valor.

7. ¿Qué elementos debería tener una tienda online para generar los atributos –que menciona en la pregunta anterior- en el usuario?

Además de lo mencionado en la pregunta anterior, una política de devoluciones clara y flexible, en el Perú no hay legislación en el comercio online, debiendo ser proactivo el e-commerce siendo justo con el consumidor, no porque una ley se lo exija.

8. ¿Cuál debería ser la estrategia digital de las pequeñas empresas en el Perú?

Depende del negocio, si es un bien tangible, se debería de aplicar la metodología lean start up, no a grandes volúmenes de inversión, identificar con la metodología cuales son mis hipótesis de valor y crecimiento, que valoraría el consumidor de mi servicio, y con qué acciones voy a crecer en mi modelo de negocio, generando un MPV para medir indicadores si mi hipótesis es válida por consumidor, y con feedback es una mejora continua. Debiendo ser la empresa flexible para cambiar, metodología on going que te ayude a aprender en el camino en conjunto con el feedback del consumidor, lean startup, scrump.

Primero la metodología, segundo definir los objetivos estratégicos, de alcance, consideración, conversión o de fidelización, o si ya vence con base de dato de clientes, o para rentabilizar más en clientes que ya me compran. O de repente aumentar mi market share o mejorar mi porcentaje de conversión con acciones diferentes, con mayor usabilidad web o empujar a los que ya navegan en su web.

9. ¿Cuál es rol que juegan las redes sociales en el comercio electrónico?

Rol importantísimo, el consumidor no cree en la publicidad de la empresa ... porque hay muchas propuestas de valor que se han caído .. en internet si es buena, consumidor va a decir que es buena y a través de recomendación se logran una mayor tasa de recompra, en un ecosistema de redes sociales, donde los consumidores sean evangelistas de tu marca .. para reducir los costos de marketing, estrategia de social media es muy importante para captar o fidelizar clientes. En un e-commerce B2B no es estratégico contar con presencia de redes sociales, porque la idea es que apalanque tu negocio .. no es prioritario.



10. ¿El canal online debería tener una estrategia de precios diferente del canal offline? Si completamente, debe ser una estrategia de precios más atractivos, y por el hecho de estructura de costos te permite precios más competitivos.

11. ¿Qué estrategias tendría que implementar para que los clientes que compran y venden fruta usen nuestra plataforma?

Estrategia de precios competitivos, de redes sociales fuerte para hacer conocido el marketplace, plataforma de servicios que digitalice el proceso de productores y mayoristas, cuarta que de cara al consumidor final tenga una conveniencia de compra ...que lo traigan a mi casa.

12.- ¿Por qué crees que el consumidor de canal offline deba de cambiar al canal online? Lo determinante, que la calidad de producto no debe de bajar...lógica de logística que la misma calidad la va a obtener a un precio más económico que el canal físico, en el mismo precio, ejemplo: si el restaurante se demora 4 horas en ir al mercado, hacer la compra y regresar a su centro de labores, con el e-commerce debe de tener la misma calidad. .. no debe de demorar más tiempo, sino reducir el tiempo.

13.Cuál sería su recomendación para el modelo de negocio más adecuado de un marketplace?

Tratar de hacerlo conocido vía influenciadores, por ejemplo de personas naturales, que permitan generar bulla en redes sociales, para viralizar y hacer conocido nuevos usuarios.

En suscripción buscar con descuentos agresivos, para atraer nuevos clientes y conseguir datos, emails, para campañas de recordatorios, de cara a restaurantes agarrar a influenciadores. Habilitar al restaurante la plataforma para que puedan hacer sus pedidos.

En B2C es a través de un face to face, con una fuerza de ventas, o un call center que haga que usuarios lleguen a tu plataforma, con variables determinantes mencionadas en la pregunta anterior, para luego digitalizar la gestión .. cobrar un fee por suscripción por uso de tu plataforma, no solo para usar pedidos sino solucionar otras cosas en el restaurante. Ejemplo: subir el stock de insumos del restaurante ... por si se acaba la papa salga una alerta y hagas la compra directa al marketplace. A medida que el cliente encuentre un uso no solamente en plata y tiempo, sino que también virtualize su negocio, además de cobrar una suscripción por ello. O por ejemplo el hecho de un módulo de reservas de mesas en restaurante, o algunos que no tienen ni página web, es parte del servicio.... al inicio solucionar un tema de supply chain... el ancla es la digitalización del negocio del cliente... barreras de entrada para tu competencia... dejando de ser un commodity... a un socio estratégico de tu cliente... en el corazón del negocio. Al inicio es gratis ... ves en el panel que lo usa ... y comienzas a cobrar para rentabilizar el negocio.

#### **Anexo 4. Entrevista a Representante en Sector HORECA**

##### **Luz Aurora Pacheco Villanueva Vendedora en Frutilla - ESAN**

1.- ¿Ustedes de donde compran la fruta?

Cuando hay escasez de ciertas frutas se compra en la misma chacra, por ejemplo la fresa de Huaral, además el dueño cuenta con establecimiento en Minka con puesto de frutería que abastece a sus otros negocios. El dueño llama a agricultores conocidos y el pago depende de sus posibilidades... venta al contado porque de esta forma definen el precio, si fuera a crédito ellos definirían el precio.

2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

He trabajado en Minka por 12 años y luego con Frutilla en la Universidad Católica, Ricardo Palma y la ESAN.

3.- ¿Con qué frecuencia usted recibe frutas en el puesto de Frutilla - ESAN?

El traslado de frutas es diario, no obstante las compras se dan de 3 a 4 veces por semana en Huaral. En invierno baja la venta y disminuye el consumo de jugos y verduras, la cantidad promedio es una camionada... 4 a 5 cajas de cada uno, fresa y papaya viene más cantidad.

4.- ¿Hay opción de devolución a proveedor?

En fresas sí, porque si está muy maduro o pagan por grande y le dan pequeños, se da la devolución, compran más que nada primera de fresa para los tapers y se parten en dos en los taper, y chiquita en jugos.

5.- ¿Horario de traida de frutas?

Desde Huaral y tráfico, traen en las mañanas, del acopio viene con el chofer de la empresa... es un almacén refrigerado así como el camión.

6.- ¿Inconveniente con fruta que se le pase por sobre abastecimiento?

Sucede, en tiendas, en sábado se quedó cierta cantidad, se refrigera en Minka y se vende a kilaje donde venden para cremoladas, chupetes. Además de delivery .. entonces no se queda y se vende al toque, como para mermelada .. Donofrio, .. 1 - 2 T se les vende. De igual forma piña con kilaje.

7.- ¿Qué más venden?

Las frutas que más sale como lúcuma, fresa, piña, granadilla, mandarina ... chirimoya, guanábana, .... además de mango, melón, papaya, maracuyá que más se venden , piden tuna, kiwi, granadilla .. y traemos escaso. Además productos de selva como camu camu, aguaje ... también se trae mínimo arándano en taper de 100 gramos que se vende de S/ 7 a 8 o en jugos.

8.- ¿Qué atributo evalúa en la fruta?

La calidad ... se refiere a las categorías (primera, segunda, tercera) .. si es costo bajo la fruta no es buena, no va a durar a lo más de dos días. Calidad es visual, tacto .. para la semana compras verde, y en el transcurso de la semana va amarillando.

9.- ¿Qué dificultades en el negocio?

El mayor problema es el tráfico .. porque para Huaral hay que ir 6 am., supuestamente la fruta debe llegar 4 pm .. pero por tráfico llega 10 am o 1 am.

10.- ¿Usted hace una planificación para la compra de frutas en la semana?

Es diario el pedido de frutas, mayormente tiendas es diario, porque no tenemos donde almacenarlas.

11.- ¿Y ha venido alguna entidad del estado como Senasa a fiscalizar lo comercializado?

Aquí en la ESAN aún no han venido, no obstante, en La Católica si, también vienen los nutricionistas para sugerir las cantidad de insumos a usar ... como lavar los utensilios de cocina, la cantidad de lejía a utilizar ... además que los usuarios preguntan cómo se desinfecta la fruta.

12.- ¿Cuánto compran semanalmente de frutas en la tienda?

Aca ahora no podría decir cuanto ... porque recién he venido en noviembre, en La Católica si es fuerte pero no te podría decir porque ellos tienen su administradora.. y en número de cajas en ESAN ha sido bajo .. no habido buena atención a alumnos, por eso yo he venido a mejorar esta situación desde noviembre.

13.- ¿Los alumnos de la ESAN consumen más vía ensaladas o fresca las frutas?

Recién he puesto frutas y ensaladas, antes era juguería ... lo que más consumen taper de frutas (una sola fruta).

### **Propuesta de negocio**

1.- ¿Usted ha realizado o conoce sobre las compras por internet?

No he escuchado sobre eso.

2.- ¿Si hubiera la opción de comprar frutas a través de internet, estaría de acuerdo?

No puedo tomar decisiones ... pero como trabajadora no sabría que decirte porque nunca he utilizado. Pero puedo asociarlo a la lúcuma que nos traen de Huaral procesada .. pedimos por teléfono por cierta cantidad, vienen y hacemos el pago en efectivo ... no en depósito bancario porque ellos tienen el capital ... otra opción es ir al mercado de frutas para hacer la compra.

La verdad que no, en la fruta tienes que ver y revisar, porque en la caja la parte superior está agradable pero la parte del fondo está malograda .. en el mercado de frutas se engaña, así sea puesto de confianza si se está venciendo la mercadería, igual te mezclan fruta buena con malograda ... te dicen mañana recibimos buena mercadería y te reponemos, pero ya avanzaron en dar salida a lo malogrado .... en frutas y verduras se debe de evaluar visual y al tacto.

3.- ¿Qué le parecería si usted pide la fruta por el celular y luego la revisa en su punto de recojo?

Es que no hay tiempo, ahora la persona que te trae te cobra el transporte ... por eso el mayorista nos llama para decir ha llegado uva sin pepa .. están interesados? ... es tal puesto ... y nosotros mismos vamos a comprar la fruta al puesto.

4.- ¿Si en la propuesta se da la posibilidad de devolución y el precio de venta es menor al mercado le sería atractivo?

Podría ser en ese caso, pero es poco ... la mayoría de comerciantes .. donde he trabajado antes en Bellavista como venta de frutas .. conviene ir, ver, palpar.

5.-¿Qué problema se debería de mejorar en esta cadena de comercialización de frutas?

Yo lo veo mejor ir al mercado comprar y luego llevar al puesto, en fresa a veces me faltaba y le llamaba al mayorista para que me llevara la fruta, quien me enviaba lo que tenían .. mas no lo que necesitabas .. me mandaban 5-7 jabas de fruta chiquita o grandes pero maduras, te tienes que hacer cargo porque hiciste el pedido .. y hasta vender a veces menos ... le mando foto lo que he perdido y he tomado foto ... no pero el camión lo ha aplastado.

6.- ¿Qué fruta le están pidiendo más los alumnos de la ESAN?

Ahora es fresa, kiwi .. no está temporada por ello está ácido, pero manzana, plátano es de consumo todo el tiempo, la granadilla, maracuyá en refresco.

## **Anexo 5. Entrevista a Representante de Cargadores del Mercado Mayorista de Frutas**

**Vicente Suárez Torres**

**Fletero y Cargador mercado mayorista de Frutas N° 2**

1.- ¿Cómo es el sistema de fleteo de la fruta por parte de ustedes?

Trabajamos en base a guías. En la guía que nos entregan nos ponen el peso el importe la calidad y el puesto, se recoge y me dicen donde se realiza la entrega afuera del mercado y allí termina su labor.

2.- ¿En base a que cobran su servicio?

En base a caja y el costo es de 1 sol por caja indistintamente si pese más o menos igual es el precio.

3.- ¿Un cliente normal cuantas cajas lleva?

Generalmente por encima de 10 cajas, variado.

4.- ¿Y sabes en qué transportan su fruta a su destino final?

Lo llevan en Station Wagon que tiene la capacidad de llevar 35 cajas.

5.- ¿Qué cantidad le cobran los taxis a algunos destinos?

San Juan de Miraflores es de 20 soles, San Martín de Porres 25 soles, Puente Piedra 30 soles.

6.- ¿Con qué horario cuentan?

Se empieza a trabajar a partir de las 4 de la mañana hasta las 11 de la mañana pero a veces dependiendo de la carga que hay.

7.- ¿Cuál es su ganancia por día?

Entre 80 a 100 soles.

8.- ¿Cuántos integrantes son por asociación?

En nuestra área somos 50 pero hay varias asociaciones y cada una de ellos está en cada puerta, nos identificamos por números, para cualquier reclamo.

## Anexo 6. Entrevista a Productor Agrícola

**Christian Silva**

**Palpa (valle del río Chancay)**

- Palpa con 2000 hectáreas, 450 hectáreas de durazno y 400 hectáreas de palto (300 de Hass) y 650 hectáreas de mandarina; las restantes con cultivos de pan llevar y áreas sin sembrar.
- 100 ha con 25 propietarios (40 ha orgánicos y 60 ha en periodo de transición de 3 años)
- Solamente palta orgánica (huerta mixta de 10 años con frutales asociados).
- Fecha de cosecha de durazno: enero – febrero (Costa) y en sierra por todo el año.
- Fecha de cosecha de palta: mayo – junio (Costa). Mayor parte es Hass
- Fecha de cosecha de mandarina: febrero (satsuma tempranera), mayo - julio (satsuma), agosto – octubre (malvacea y río de oro, aguantando esta última hasta diciembre).
- Palta con 15 T/ha en orgánico y convencional similar, en año del fenómeno del niño. Y proyección mayor en el 2016 de 15 – 20 T/ha.
- Exportación a España, vía Eurofresh (exporta palta, kion y camote) con certificación orgánica, traen sus propios cosechadores y venta seleccionada (calibres). Se llevan todo y descarte, de 2 a 3 cosechas por campaña. La primera cosecha es selectiva, con calibres de 160 gramos a más (calibre 1) y dejan de 150 para abajo. A los 20 días cosechan los calibres de 120 – 150 gramos que han crecido a categoría 1, siendo esta paña al barrer. Con planta propia de procesamiento, mano de obra con service y en ocasiones especializan a un grupo de agricultores en Santa Rosa y otros lados.
- Palto con Calibre 1: S/ 5.20
- Palto con calibre 2: S/ 3.40 – 3.50 hasta 3.80
- Lo demás de descarte: S/ 1.50 (en la segunda paña).
- El precio orgánico en 2016 con adicional de S/ 0.40 – 0.50 + que convencional por una mayor demanda del mundo, ventaja de comercialización orgánica es precio estable (cliente selectivo). En el 2013 con precio orgánico de 4 soles sobre 1 sol de convencional.
- La cosecha es manual, cada fundo con centro de acopio, hacen el pesado y al camión, 2 análisis de residuos antes de cosecha, el primero 15 días antes de cosecha y el otro análisis después de la primera cosecha, a los 10 días (por plagas de queresas y posibles aplicaciones). Análisis de hojas (foliar) este año (trazas).
- Actualmente han eliminado a 3 agricultores de Palpa por problemas de residuos, con firma de contrato mensual, con servicio de asesoramiento técnico de agrónomos de Eurofresh, ellos pagan la certificación (dueños), por lo que los agricultores no pueden vender a otros como orgánicos, a la vez los agricultores muestran desconocimiento de hacer su propia certificación.
- La cosecha de mandarina y durazno es con intermediarios (producto no orgánico), compran al barrer viendo el calibre, luego llevan a la planta de proceso y hacen su selección. Plaga de mandarina: *phyllocnistis*, pulgón, polilla, ácaros, queresas que son bombardeados por químicos.
- Análisis realizados por kg de pulpa (ppm), con 5 mg de cipermetrina / 1 kg de pulpa. Mandarina orgánica produce ninguna enfermedad, la convencional nutricionalmente es pura agua (urea), nitrógeno jala agua, de 5 a 3 mg de vitamina

“C”, orgánica es pura materia seca, vía materia orgánica y bioles, o melocotón con más potasio.

- Palta de mismo tamaño, el orgánico con 50 gramos más que convencional ( 200 vs 140 gramos). Cooperativa de desarrollo a nivel globo, con más sabor y grado brix en la orgánica.
- 100% + de precio en fruta orgánica en España.
- En la asociación es complicado, factor clave es ganar plata, antes que el discurso ecológico (3.80 vs 1 sol de convencional), rentabilidad y contribución social, además de reducción de costos. Demostrado en campo, y a la vez es sostenible, producción tan igual como orgánico, con menos gasto. Somos parte de la naturaleza y no debemos de interferir, con poco fomento de orgánico por parte de Bayer. Por ejemplo Austria con 90% orgánico. Las vacas sin estrés, ni antibióticos, pollo crece 10 meses en campo (carne dura) vs 40 días industrial.

## **Anexo 7. Entrevista a Jefe de Planta Frutipack**

### **Roberto De Paz**

- El proceso inicia en campo, en exportación es otro proceso (30 – 40 días de viaje), en mercado nacional: proceso de Chiclayo, Trujillo.
- Costo del proceso: S/0.11/ kg de fruta procesada, las cajas aparte.
- (Préstamo de jabas + proceso), descarga a cuenta de la empresa, pero camión viene con su cargador).
- Fletero con cuadrilla de cargadores, máquina específica de full cítricos, hasta limones, calibre varía entre mandarina y naranja.
- El tiempo de proceso, desde que vacían la fruta en 5 a 6 minutos, en 5 T / hora por máquina, la cera es a base ecológico, natural vía palma aceitera.
- Dosis: 200 litros para 150 – 200 toneladas/ día y costo de S / 1800.10 por barril, 3 a 4 en baja campaña a 7 – 8 cilindros semanalmente. Otra opción es Citrosol (Procitrus – Prodesen) con problemas de stock. Y vence 12 meses, antes con cera de amoníaco, formol que está prohibido.
- Plantas de proceso de fabricación nacional, y son copias.
- Huaral con 20 procesadoras, con nuevas cada año de 2 – 3, las uncías que exportan son Agriusac, Torre Blanca y Fukuda en lo que es cítricos.
- Cuanto pierde vía el proceso, descarte por 2 toneladas (100 jabas) se pierde 20 – 30 kg porque muy chiquita, picada o podrida. Esto depende de cómo viene de campo, pero igual tiene mercado.
- Que falta por mejorar en proceso, dependen de clientes. Si traen más procesamos más. Una trailada para mañana, con amplia cartera de clientes, saturados y no reciben más.
- En campaña fuerte 150 – 180 T/día, empiezan a las 2 – 3 de la mañana, cada una con 5 toneladas por hora, con una hora de desayuno y dos horas para que almuerzan (también se le puede dar su almuerzo).
- Mano de Obra ha escaseado, cambio de rubro y se van a la competencia, su sueldo es mínimo + horas extras. Procesan orgánica y convencional.
- Hay momentos que no hay frutas, ordenan y hacen mantenimiento, la planta para y queda al menos 1 máquina, todo el año con fruta, este año con 2 máquinas parejas, porque se adelantó la tempranera. Manzana es más delicada y no la puedes tirar.
- Agriusac y Torre Blanca procesan palta.
- Precio es fijo y sube cuando el sueldo mínimo, 0.10 subió por la subida del dólar (insumos vía dólar), el gas subió, insumos en general. Empresa formal con todos los beneficios, gratificación y liquidación a fin de campaña, temporal y contratados.
- Clientes: 40 – 50, algunos vienen por temporada varietal, inicia el año con satsuma tempranera (cáscara verde), marzo a abril con la tardía. La de ley, dancin, malvacea, río de oro, malvacea la segunda flor en fines de noviembre y diciembre. Junio inició la tangelo y naranja, algunos pocos tienen todas las variedades.
- La kin kan la escogen por calibre y no le aplican cera o algo más, casi todos procesan, por el brillo y es otra presentación. Esto lleva varios años, antes no habían tantas, de 1 a 2, Floenza de Challe, hace 8 años que empezó Frutipack.
- Los cajones por 1.60 y el kg de papel a 60 soles, 40 jabas hacen 1 kg de papel, las jabas de plástico a S/ 20 – 21 personalizadas por cada jaba y con logo. Con diferencia de plástico de 4 – 5 soles.



- Los márgenes conversar con David, la inversión es fuerte, clave es tener la clientela, no te puedes dar el lujo de invertir tanto sin tener clientes, dueños con chacra y es mayorista, al tener volumen se le prendió el foco, cotizaron una máquina fuera de motores y panel, de 40,000 dólares. 180,000 soles una máquina además unas 4,000 jabas para mover algo e iniciar el negocio. Stock de 5,000 -10,000 jabas para empezar y usar un pozo, porque no te abasteces con el agua de Sedapal. La planta tiene 2008 y van por 9 años. Alquilado por 3 – 4 años. Cliente con crédito por 3 -4 días o al jueves, a lo mucho 7 días.
- Pedido fruta para exportar más complejo, acondicionar la máquina, infraestructura ya no tan rústica, está en los planes a futuro. Material sofisticado, certificaciones.

## **Anexo 8. Entrevista a Productor de palto**

**Antonio Zandón**

**Huaura (Km. 20 – Río Seco)**

- Área de palta: 2 hectáreas (palta fuerte). Cuatro años de planta.
- Época de cosecha: mayo – agosto. (Precio alto en julio, agosto). Cuanto tiempo dura la planta en campo, mal nutrido cae más rápido.
- Precio de chacra: S/ 7 y en mercado: S/ 9.
- Rendimiento: no parejo, porque los injertos no adecuados. (15 T/ha), debería alcanzar las 25 T/ha. (Palta de producción cíclica).
- Puesto en el mercado como mayorista (Mercado Palmo): venden maracuyá de enero a setiembre y la intermedia de palta. En este mercado compran los mayoristas de Lima.
- Los minoristas de Lima van al mercado de Huaral (Mercado Huamantanga, barriadas) y los mayoristas compran directamente en chacra.
- Precio actual de venta: S/7.00 (mercado), desde S/5 un buen precio, venta por calibres, primera: S/7,00 la segunda: S/ 6.80, julio – agosto: S/ 4.50 – 3.00 Ahora con alta disponibilidad de sierra (octubre), con menor calidad, blanca, maltratada, con menos presencia, así mismo menos distancia (daño mecánica y por clima).
- Costo de producción: S/ 12,000
- La cosecha con mano de obra de otro lado, mano de obra como contratistas (service), en plena mandarina y sube el precio, en julio – agosto sin altos costos de mano de obra porque hay gente libre.
- Sin ningún proceso de Packing en palto, palta vía jabas y maracuyá con periódico. No se puede limpiar la palta porque se negrea.
- Momento de cosecha (palta): verde y con 2 - 3 días madura
- Precio de venta en chacra S/ 0.50 por flete, a veces venden por barrer o selección, esto último le conviene y depende del manejo.
- Ejemplo: 10 toneladas con S/5, depende del contrato y la mayoría al barrer, el castigo de precio es por manchas (visual), en tamaño si castigan para exportación, no les conviene porque se llevan todo lo bueno.
- El exportador te lo paña y lo cosecha todo, luego tú tienes que llevarlo al mercado, ellos pañan todo y calibrando llevan, ellos cosechan para exportación en abril – mayo, se la llevan verde. El agricultor dice que esas verdes no maduran, se arrugan porque se deshidrata rápido. Traen pañadores y quedará 20% en chacra, queda por tamaño.
- Financiado con capital propio, antes si fue con banco, pero con plaga de rata que destruyó todos los cultivos de panllevar. La plaga inició en Río Seco donde sembraron maíz amarillo.
- Todas las fuerte y Hass son injertadas, Hass produce como mandarina, cantidad, y se muere rápido al segundo año, injertado con plantón mexicano. La fuerte es más rústica, con mercado interno.

## **Anexo 9. Entrevista a Productor de cítricos**

### **Armando Gambini Irrigación Santa Rosa**

- Superficie de 5 hectáreas: 2.5 hectáreas de frutales, diversificar riesgos. De cítrico malvácea (15 años) y tangelo. Producción 50 T/ha, alcanzando hasta 70.
- Cosecha de cítrico: malvácea desde noviembre, tangelo de setiembre – octubre. Se puede mantener el fruto en planta, sin límite pero afecta la siguiente cosecha.
- Venta por toneladas, sin importancia de calibre, salvo que sea para exportación (calibre), el que compra cosecha, pero más cosechan los mismos agricultores con su propia gente, quedando menos frutas en campo.
- Precio de venta: S/ 0.90 de tangelo, con buen precio, ha subido de S/ 0.40 – 0.60.
- Precio de malvácea: S/ 0.70 – 1.20, 10000 kg con desbalance de manejo, con 30 – 35 toneladas. Afectado con ácaros ese precio (mala calidad), el precio limpio de S/ 1.00. Todo se llevan, no hay saldos (exportación), todo es al barrer.
- Costo de producción: S/ 15,000 para 80 T/ha. Nadie sabe lo que puede pasar, pero apuntan a ese rendimiento.
- El fenómeno del niño, agua de pozo por lo que no le perjudica la deficiencia de agua, Santa Rosa con buena bocatoma de agua. En un fenómeno del niño si hubo problemas en el 1997 – 1998 con fuerte lluvia, huayco inmenso, se lampeó todo.
- No podemos trabajar cítricos orgánicos, porque el peruano es muy jugador para seguir al pie de la letra, a la venta de tangelo le ofrecieron para exportar y en el análisis rebotaron, están pensando trabajar con productos permitidos.
- La principal limitante, es demasiada área de sembrío, debería de ajustar el gobierno, para el tema de exportación, del norte, sur, sierra con cítricos, buscar mercados. Que no haya mucha competencia, algunos almacenan y guarda, como la empresa Torre Blanca, en meses de julio – setiembre sacan fruta guardada cuando hay escasez. Hay mucho problema de precio fluctuante, este año con poca producción y buen precio. El Murcott con demasiada área, en costa, sierra y selva genera mucha competencia. Espera S/ 1.50 en venta de malvácea, a mediados de noviembre, estos meses escasea la fruta.
- Polinización con abejas, no utiliza mucho, pero en la segunda flor si es más necesario utilizar abejas, porque en la primera hay cantidad de producción, pero no dejan trabajar las abejas y dejan balde de miel.
- Cuando compran la fruta, pagan antes, hoy pañamos 10 toneladas y el día anterior ya depositaron, para evitar el cabezazo.
- Camayora a un pata lo ha cerrado, tal día paña y deposita con antelación, y si otro le ofrece más y lo jodio, está pañando y lo aguantó, habían quedado para la campaña y no para el día, le dijo con la secretaria te voy a dejar la plata. Lo ha aburrido bien. Pero también lo han asaltado varias veces por ello.
- Otro cultivo para sembrar, palta no porque hay mucha área, debe de tallar el Ministerio de Agricultura, pero no hay mercado si ofrecen un paca de oro.

## **Anexo 10. Concurso Capital semilla para Emprendimientos Innovadores**

Fuente: <https://innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-categorias/concursos-para-emprendimiento/216-concurso-capital-semilla-para-emprendimientos-dinamicos>

### **MINISTERIO DE LA PRODUCCION**

Financia, con Recursos No Reembolsables (RNR) de hasta S/ 50,000, proyectos de hasta 12 meses para validar y comercializar un modelo de negocio innovador o uno basado en innovaciones de producto, proceso, servicio o forma de comercialización, los mismos que deberán contar con un Producto Mínimo Viable (PMV).

#### **¿Quiénes pueden participar en este concurso?**

- a. Equipos de Emprendedores que estén conformados por 2 a 5 personas naturales las que deben contar con las capacidades adecuadas para desarrollar el emprendimiento contenido en la solicitud. Es recomendable que el equipo esté integrado por, al menos, un especialista relacionado directamente con el desarrollo de la innovación y un gestor de negocios. El equipo emprendedor podrá incluir extranjeros, siempre que por lo menos la mitad de los miembros del equipo sea peruana o tenga residencia en el país y que el Líder Emprendedor sea peruano o residente en el país.
- b. Empresas privadas que estén legalmente constituidas en el Perú bajo cualquier tipo societario., cuenten como máximo con cinco (05) años de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de SUNAT a la fecha de cierre de la convocatoria al concurso y cuenten con una innovación de producto o servicio, proceso, o modelo de negocio por lo menos a nivel de producto mínimo viable; entre otros requisitos.

#### **¿Qué proyectos pueden ser financiados?**

Son proyectos elegibles aquellos que buscan validar y comercializar un modelo de negocio innovador o uno basado en innovaciones de producto, proceso, servicio o forma de comercialización, los mismos que deberán contar con un Producto Mínimo Viable. Dichas innovaciones deberán constituir factores diferenciadores que le otorguen al emprendimiento potencial de alto impacto.

#### **¿Qué se financia?**

Las actividades que pueden financiarse con el proyecto son:

- Consultoría, asesorías y servicios especializados para la validación de modelo del negocio, partiendo del producto mínimo viable presentado.
- Estudios de mercado, focus groups y otros estudios para la validación del modelo de negocio.
- Mejora o perfeccionamiento de prototipos, incremento de funcionalidades, validaciones y pruebas técnicas, u otros desarrollos con miras a validar el modelo de negocio.
- En los casos en que el emprendimiento supere la fase de prototipo, podrán financiarse actividades de empaquetamiento comercial.
- Viajes de negocio o a eventos de networking o participación en programas de incubación/ aceleración de negocios en el país o el extranjero, que contribuyan significativamente a los objetivos del proyecto.
- Otros gastos vinculados a la validación del modelo de negocio.
- Honorarios para miembros del Equipo Emprendedor.

- Equipos menores relacionados al desarrollo del proyecto podrán financiarse con aporte monetario y no monetario del Equipo Emprendedor.

### **¿Cuánto financiamiento se puede obtener con este concurso?**

Innovate Perú otorgará capital semilla al proyecto hasta por un máximo de S/. 50,000 (cincuenta mil soles). Un monto de S/ 5,000 soles se asignará a una incubadora o aceleradora financiada por Innovate Perú para cubrir el seguimiento técnico y administrativo del proyecto.

### **Presentación de solicitudes**

Los postulantes deberán presentar vía el sistema en línea desde la dirección web <http://sistemaenlinea.innovateperu.gob.pe>:

- Solicitud de Financiamiento (Formato I) donde se presenta la descripción del emprendimiento.
- Video de hasta 3 minutos, donde el Equipo Emprendedor presentará el emprendimiento de acuerdo a las orientaciones que figuran en el Formato I.
- Declaración Jurada de compromiso del Equipo Emprendedor (Formato II).

### **Evaluación**

La evaluación se realizará en dos etapas:

- Preselección de proyectos, donde por lo menos dos (02) evaluadores externos evaluarán las solicitudes con respecto a su (a) mérito innovador, (b) modelo de negocio, (c) potencial de mercado y (d) las capacidades del Equipo Emprendedor.
- Selección de proyectos, donde el Comité Técnico validará y priorizará una lista de emprendimientos a ser financiados, la cual será presentada al Consejo Directivo del instrumento para su ratificación.

### **Resultados**

Los resultados del concurso se informarán a los postulantes y se publicarán en los portales web de Innovate Perú (<http://www.innovateperu.gob.pe>) y de Startup Perú (<http://www.start-up.pe>), según los plazos establecidos. Los postulantes deberán respetar los resultados del Concurso, los cuales no pueden ser impugnados en ninguna etapa del proceso del presente Concurso.

## **Anexo 11. Código de conducta Chaski Fruits S.A.C**

Desde su fundación, Chaski Fruits se enfocará en operar con elevados estándares de seguridad y eficiencia de sus operaciones, principalmente, por la excelencia del grupo humano que la conforman y su compromiso con la sociedad.

Como miembros de este grupo humano, tenemos el deber de contribuir a mantener la confianza de nuestro entorno sobre nuestra capacidad, honestidad e integridad, crear una reputación y sostenerla a lo largo de los años, no sólo con nuestras palabras, sino con nuestros hechos.

Comportándose correctamente estaremos actuando en favor de los intereses superiores de nuestra empresa, nuestras familias y la sociedad. En Chaski Fruits no comprometemos nuestra ética ni la seguridad por la consecución de otras metas.

El Código de Conducta Chaski Fruits tiene una importancia fundamental para todos los que trabajamos en cualquiera de las áreas de la empresa. En síntesis, describe las normas y los principios básicos de nuestra empresa en relación con el comportamiento ético y nuestros valores.

Todos debemos ser fieles a los principios establecidos, tanto en la letra como en el espíritu del documento, a fin de poder crear, transmitir una envidiable reputación.


Reciban un cordial saludo,

Socios Fundadores

### **Decálogo de nuestros principios básicos**

1. Opere siempre eficientemente y tratando de generar valor para los clientes.
2. Trate correcta y equitativamente a todas las personas que tengan relaciones con la
3. empresa, ya sean clientes, proveedores, colaboradores u otras personas.
4. Cumplir mínimamente con la legislación vigente.
5. Evite ponerse o poner a la empresa en una situación de conflicto de intereses.
6. Compórtese con honestidad, integridad y ética profesional.
7. Comprométase con la seguridad y salud de las personas.
8. Comprométase con la protección y conservación del medio ambiente.
9. Mantenga la exactitud, confidencialidad y seguridad de la información, de las
10. operaciones y comunicaciones y asegure la protección de los archivos de empresa.
11. Actúe siempre con profesionalismo y responsabilidad.
12. Respete siempre los derechos de los demás.

## Anexo 12. Consumo de frutas con mayor frecuencia

 <span style="float: right;">Vida Saludable 2016</span>	
<b>Año</b>	2016
<b>Descripción</b>	El presente estudio tiene como objetivo conocer los hábitos de vida saludable de los peruanos con respecto a los alimentos que consumen y actividades físicas que realizan.
<b>Metodología</b>	Público objetivo: Hombres y mujeres de NSE A, B, C y D y con rango entre 16 a 60 años. Muestra: 1419 casos. Ámbito geográfico: Nivel nacional. Recolección de datos: Encuestas online.
<b>Beneficios</b>	Conocer el mercado potencial de personas con un estilo de vida saludable que le permitirá desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Conocer las principales motivaciones para llevar una vida saludable y los aspectos que valora en alimentos envasados, bebidas y suplementos alimenticios el cual, le permitirá redefinir sus estrategias de producto y marketing. Mejorar a través de la información de medios usados, redirigiendo sus estrategias de comunicación.

El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.


### CONSUMO DE ALIMENTOS NO ENVASADOS

De la siguiente lista de frutas, ¿cuáles son las frutas que consume con mayor frecuencia?

	TOTAL	CIUDAD LIMA
BASE	356	269
PAPAYA	60%	61%
MANZANA	60%	62%
PLÁTANO DE SEDA	53%	58%
MANDARINA	48%	55%
PIÑA	47%	48%
NARANJA	44%	48%
PALTA	43%	46%
UVA	39%	43%
MARACUYÁ	36%	37%
FRESAS	34%	35%
MANGO	32%	30%
PLÁTANO DE LA ISLA	29%	33%
SANDÍA	28%	32%
PLÁTANO BISCOCHO (PLATANITOS)	21%	18%
PERA	17%	16%
PEPINO	16%	19%
MELÓN	16%	16%
GRANADILLA	15%	17%
MELOCOTON	13%	15%
CARAMBOLA	12%	9%
TUNA	12%	12%
BLUEBERRY	6%	6%
AGUAYMANTO	6%	5%
CHIRIMOYA	5%	5%
KIWI	4%	5%
MEMBRILLO	4%	5%
LIMA	4%	4%
COCONA	2%	3%
TORONJA	2%	3%
LUCUMA	0%	0%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 13. Lugar donde compran las frutas

 <span style="float: right;">Consumo de alimentos 2015</span>	
<b>Año</b>	2015
<b>Descripción</b>	Brindar a las empresas información útil y actualizada sobre el perfil y hábitos del consumidor de alimentos de las catorce principales ciudades del Perú, con el fin de identificar oportunidades y mejorar la toma de decisiones.
<b>Metodología</b>	Público objetivo: Hombres y mujeres de 18 a más años de edad y de todos los NSE. Muestra: 5000 personas. Ámbito geográfico: En las 14 ciudades más principales del país. Recolección de datos: Encuestas en hogares.
<b>Beneficios</b>	Crear estrategias enfocadas en el conocimiento del público objetivo.
El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.	

### COMPRA Y CONSUMO


¿En qué lugar suele comprar frutas y verduras? - primera mención

	TOTAL CONSUMIDORES	LIMA
		METROPOLITANA
BASE	2446	551
MERCADO	66.7%	67.7%
SUPERMERCADO	17.6%	20.0%
BODEGA	13.9%	11.3%
MAYORISTA	1.0%	0.3%
KIOSKOS	0.4%	0.4%
VENDEDORES AMBULANTES	0.4%	0.2%
FERIA	0.0%	0.0%
MINIMARKET	0.0%	0.1%
TOTAL	100.0%	100.0%

FUENTE: Arellano Investigación de Marketing S.A.



## Anexo 14. Atributos para la venta por internet

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p> <p>Recolección de datos: Encuestas autoaplicadas online.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /CONOCIMIENTO Y USO DE PÁGINAS DE VENTA POR INTERNET

#### Ranking de atributos

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	309	246
QUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO SEA BUENA	9.77	9.78
QUE TENGA PROMOCIONES, OFERTAS, DESCUENTOS	7.70	7.61
QUE TENGA VARIEDAD DE PRODUCTOS	7.47	7.51
QUE SEA FÁCIL DE ENCONTRAR LO QUE UNO BUSCA	6.04	6.06
QUE LA PÁGINA SEA DE PRESTIGIO	6.02	6.07
QUE BRINDE FACILIDADES PARA HACER LOS PAGOS	5.52	5.51
QUE EL HORARIO DE ENTREGA SEA FLEXIBLE	5.17	5.31
QUE BRINDEN ASESORÍA PARA LA COMPRA (CHAT EN LÍNEA)	5.01	4.87
QUE SEA FÁCIL DE NAVEGAR POR LA PÁGINA	4.96	4.97
QUE LA PRESENTACIÓN DEL EMPAQUE SEA BUENA	4.81	4.82
QUE EL EMPAQUE CONTenga UNA DEDICATORIA	3.54	3.48

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 15. Lugar preferido para recibir los productos de las compras por internet

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C. Muestra: 2567 entre hombres y mujeres. Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias. Recolección de datos: Encuestas autoaplicadas online.
<b>Beneficios</b>	¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet? ¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los lineños buscan cuando compran por internet? ¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?

El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.

### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS / RAZONES DE COMPRA EN INTERNET

¿Cuál o cuáles son sus opciones preferidas para recibir sus compras online de productos físicos?

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	1743	1432
LA MISMA PÁGINA WEB ENTREGA A DOMICILIO	90%	90%
RECOJO DEL PRODUCTO EN EL LOCAL DEL VENDEDO	28%	29%
ENCONTRARSE CON EL VENDEDO EN UN PUNTO DETERMINADO	12%	12%
RECOJO DEL PRODUCTO EN EL COURIER	10%	8%
RECOJO DEL PRODUCTO EN ADUANAS	1%	1%
LA MISMA PÁGINA WEB ENTREGA A MI OFICINA	0%	0%
CON PROVEEDOR DE ADUANAS	0%	0%
ENCARGO EL ENVÍO CON ALGÚN AMIGO	0%	0%
POR DESCARGA DIRECTA	0%	0%
IMPRIMO EL PASAJE	0%	0%
NO PRECISA	0%	0%
OTROS	0%	0%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 16. Opciones de envío para las compras online

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>

El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /HÁBITOS DE COMPRA EN PÁGINAS ONLINE - ALIMENTOS

La última vez que usted compró alimentos ¿qué opción de envío de productos utilizó? (alimentos )

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	187	174
LA MISMA PÁGINA WEB ENTREGA A DOMICILIO	83%	84%
RECOJO DEL PRODUCTO EN EL LOCAL DEL VENDEDOR	14%	14%
ENCONTRARSE CON EL VENDEDOR EN UN PUNTO DETERMINADO	1%	1%
RECOJO DEL PRODUCTO EN EL COURIER	1%	0%
RECOJO DEL PRODUCTO EN ADUANAS	0%	0%
NINGUNO	0%	1%
TOTAL	100%	100%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 17. Páginas web más conocidas

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p> <p>Recolección de datos: Encuestas autoaplicadas online.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>

El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /HÁBITOS DE COMPRA EN PÁGINAS ONLINE - ALIMENTOS

Por favor, de esta lista, mencione todas las páginas web de tienda online que conoce de alimentos

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	187	174
KFC	79%	79%
PIZZA HUT	70%	71%
WONG	70%	71%
BEMBOS	69%	69%
LIMA DELIVERY	56%	57%
TOTTUS	54%	53%
PLAZA VEA	49%	50%
POPEYES	35%	35%
MR SUSHI	30%	30%
PAPA JOHNS	5%	5%
PARDOS CHICKEN	4%	4%
LAS TINAJAS	2%	2%
TELEPIZZA	1%	1%
METRO	1%	1%
BURGER KING	1%	1%
BOCADIO	0%	0%
CERVECERÍA ARTESANAL AYACUCHANA "PERRO CALATO"	0%	0%
YOGI BAR	0%	0%
WALMART	0%	0%
SAN ANTONIO	0%	0%
LA LEÑA	0%	0%
DULCE SORPRESA	0%	0%
NO PRECISA	4%	4%
NINGUNO	0%	1%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 18. Medios de pago preferidos para las compras por internet

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de INSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /CONOCIMIENTO Y USO DE PÁGINAS DE VENTA POR INTERNET

Del siguiente listado e independientemente si lo utiliza o no, ¿Cuál considera que es el mejor medio de pago para hacer compras a través de internet?

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	1743	1432
TARJETA DE CRÉDITO	40%	40%
TARJETA DE DÉBITO	31%	32%
PAYPAL	10%	9%
PAGO EN EL MISMO CENTRO DE COMPRA	7%	7%
DEPÓSITO BANCARIO	6%	6%
SAFETY PAL	3%	3%
TARJETA PREPAGO	2%	2%
TOTAL	100%	100%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 19. Medios de pago usados para las compras por internet

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C. Muestra: 2567 entre hombres y mujeres. Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.
<b>Beneficios</b>	¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet? ¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet? ¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /CONOCIMIENTO Y USO DE PÁGINAS DE VENTA POR INTERNET

¿Qué medios de pago usa habitualmente cuando realiza sus compras por internet?

	TOTAL	CIUDAD	NSE				RANGO DE EDAD				DISPOSITIVO UTILIZADO EN LA ÚLTIMA COMPRA			OTROS
		LIMA	A/B	A	B	C	18-24	25-34	35-45	46 a más	DESKTOP/LAPTOP	TABLET/SMARTPHONE/SMART TV	983	
BASE	1743	1432	1434	337	1097	309	532	553	376	282	1268	983	9	
TARJETA DE CRÉDITO	59%	60%	67%	80%	61%	44%	34%	63%	69%	76%	61%	59%	37%	
TARJETA DE DÉBITO	56%	57%	53%	43%	57%	63%	76%	60%	44%	33%	56%	63%	36%	
PAGO CONTRA ENTREGA	21%	22%	20%	17%	21%	24%	27%	22%	20%	15%	20%	23%	27%	
DEPÓSITO BANCARIO	20%	19%	18%	14%	19%	25%	21%	22%	20%	14%	19%	20%	20%	
PAYPAL	18%	18%	20%	19%	21%	15%	19%	18%	19%	16%	19%	20%	20%	
PAGO EN EL MISMO CENTRO DE COMPRA	8%	8%	6%	6%	6%	11%	10%	7%	8%	5%	7%	9%	0%	
SAFETY PAL	7%	7%	8%	6%	9%	4%	4%	8%	7%	6%	7%	7%	16%	
TARJETA PREPAGO	2%	2%	2%	2%	3%	1%	2%	3%	2%	2%	3%	1%	0%	
PAGO EFECTIVO	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	
OTROS MEDIOS DE PAGO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
NO PRECISA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

FUENTE: Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 20. Requerimiento de servicio post venta

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA

¿Qué tipo de servicios post venta ha requerido?

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	426	360
SERVICIO TÉCNICO/ASESORÍA DE USO	36%	35%
CAMBIO	28%	29%
DEVOLUCIÓN	38%	40%
CONSULTA DE ESTADO DE ENVÍO	41%	42%
RECLAMO	1%	2%
CANCELACIÓN DEL SERVICIO	0%	0%
ACTIVACIÓN DE CHIP	0%	0%
NO PRECISA	1%	0%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 21. Uso del servicio post venta

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	

### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA


¿Alguna vez ha utilizado el servicio post venta de una página a través de la cual ha comprado por internet?

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	1743	1432
SI	23%	23%
NO	77%	77%
TOTAL	100%	100%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.



## Anexo 22. Medio utilizado para solicitar el servicio post venta

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	

### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA

¿A través de qué medios se contactó con la empresa a la cuál realizó la compra para solicitar el servicio post venta?

	TOTAL	CIUDAD LIMA
BASE	426	360
CALL CENTER	45%	46%
CORREO ELECTRONICO	53%	52%
RED SOCIAL/PÁGINA WEB DE LA EMPRESA	27%	29%
VISITA PRESENCIAL A LA EMPRESA	8%	8%
APLICACIÓN	0%	0%
PLATAFORMA VIRTUAL	0%	0%
CHAT	0%	0%
NO PRECISA	0%	0%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 23. Razones para compra online

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C. Muestra: 2567 entre hombres y mujeres. Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.
<b>Beneficios</b>	¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet? ¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet? ¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?

El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.


### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA

¿Por qué recomendaría comprar de manera online? (alimentos )

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	142	135
PORQUE TIENE VARIEDAD DE PRODUCTOS	63%	64%
PORQUE ES SEGURO PARA REALIZAR LA COMPRA	45%	45%
PORQUE ES FÁCIL DE NAVEGAR POR LA PÁGINA	38%	38%
PORQUE TIENE PROMOCIONES, OFERTAS Y DESCUENTOS	34%	35%
PORQUE ES RÁPIDO EN LA ENTREGA	34%	34%
PORQUE ME GENERA CONFIANZA	30%	30%
PORQUE TIENE BUENOS PRECIOS	25%	25%
PORQUE SUS PRODUCTOS / SERVICIOS SON BUENOS	22%	22%
PORQUE ES FÁCIL DE ENCONTRAR LO QUE UNO BUSCA	17%	17%
PORQUE LA PÁGINA ES DE PRESTIGIO	17%	17%
PORQUE BRINDA FACILIDADES PARA HACER LOS PAGOS	12%	12%
PORQUE PERMITE EL MONITOREO DE ESTATUS DEL ENVÍO	9%	9%
PORQUE TIENE ADECUADAS POLÍTICAS DE REEMBOLSOS Y DEVOLUCIONES	5%	6%
EL PROCESO DE COMPRA ES RÁPIDO	1%	1%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 24. Razones para el pago en el mismo lugar de compra

 <span style="float: right;">Comercio Electrónico 2017</span>	
<b>Año</b>	2017
<b>Descripción</b>	Brindar lineamientos para ingresar o mejorar el comercio electrónico en las empresas a partir del conocimiento profundo del comprador actual y potencial, así como la opinión de expertos de este canal.
<b>Metodología</b>	<p>Público objetivo: Compradores y no compradores online entre: Hombres y mujeres de 18 años a más, que sean compradores en línea actuales o potenciales de NSE A, B, C.</p> <p>Muestra: 2567 entre hombres y mujeres.</p> <p>Ámbito geográfico: A nivel nacional: 2020 Lima / 547 Provincias.</p>
<b>Beneficios</b>	<p>¿Cuáles son las páginas más recordadas, preferidas y usadas para realizar compras por internet?</p> <p>¿Cuáles son los atributos valorados y los servicios adicionales que los limeños buscan cuando compran por internet?</p> <p>¿Cuáles son los medios de pago preferidos y usados por los peruanos?</p>
<p>El contenido del presente documento es de propiedad de Arellano Investigación de Marketing S.A., y está protegido por las leyes internacionales y de Perú sobre Propiedad Intelectual. No se podrá reproducir, distribuir, comunicar públicamente, modificar, explotar, hacer pública o divulgar a terceros ni total ni parcialmente.</p>	

### COMPRADOR ONLINE: MOTIVOS /LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA

¿Por qué motivos prefiere realizar el pago en el mismo centro de compra?

	TOTAL	CIUDAD
		LIMA
BASE	121	101
ES MÁS SEGURO / EVITO ESTAFAS / TEMOR A HACKERS	67%	67%
PORQUE PUEDE REVISAR EL PRODUCTO ANTES DE PAGAR	55%	58%
ES MÁS SENCILLO	23%	24%
PORQUE NO TENGO SALDO EN MI TARJETA	8%	8%
ASÍ LO PREFIERE EL VENDEDOR	3%	3%
NO TENGO TARJETA CRÉDITO / DÉBITO	2%	1%
NO SÉ CÓMO HACER EL PAGO CON MI TARJETA	2%	2%
PARA NO PAGAR DELIVERY	1%	1%
OTROS	0%	0%

FUENTE : Arellano Investigación de Marketing S.A.

## Anexo 25. Sustento de costo por visita

- **SEM:** Pago para que el sitio o buscador muestre el enlace a la web, el costo promedio por visita es US\$0.05 (TC S/3.3) resulta en S/0.165.
- **SEO:** Costo por la utilización de palabras claves “keywords”, se ha considerado que el 25% de las visitas tienen como fuente los clics a palabras claves de Google (promedio de la industria), entonces si dividimos el presupuesto para optimización SEO entre # de visitas resulta en un costo unitario de S/ 0.03
- **FB Ads** (Facebook Ads, es el sistema para promocionar el sitio web, creando anuncios, gráficos y videos), los costos son de US\$0.04 por visita (TC S/3.3) resulta en un costo unitario de S/0.132.
- **Mailing:** Se considera un costo anual promedio de plataforma de envío de S/ 7,800, además una base de datos de 33,000 registros, una tasa de apertura de 20% y 8 envíos al mes, el resultado de dividir el costo de la plataforma entre las vistas generadas por el *emailing*, resulta en un costo unitario por visita de S/0.03.
- **Redes sociales y blog:** Este proceso se refiere a la generación de contenido, para lo cual se invertirá para que el resultado se concrete en visitas a la web. Para obtener el costo unitario de S/0.07, se divide el presupuesto asignado a dicho canal entre el # de visitas en este caso 50,000.
- **PR**(Relaciones públicas) **y BTL** (bajo la línea): Por información de expertos y trabajos de investigación el sitio web recibirá unas 42,000 vistas al año por influencia de medios tradicionales, al dividir el presupuesto asignado entre la proyección de las visitas se obtiene S/0.10 como costo unitario.
- **Programa de afiliados:** Por referencia se expertos se considera un costo promedio por visita de S/0.25.
- **Referral pagado:** Cada participación en eventos considera tráfico a la web. Considerando una participación de 3 eventos al año, el costo unitario de S/ 0.09 resulta de dividir el presupuesto asignado entre las visitas que se esperan recibir por los eventos.

## Anexo 26. Costos Planilla, según Régimen MYPE Tributario

### COSTOS: GASTOS GENERALES

<u>Puesto: Coordinador general</u>			<u>Puesto: Coordinador de marketing</u>			<u>Puesto: Coordinador de operaciones</u>		
		S/			S/			S/
Sueldo Básico		2,500	Sueldo Básico		2,000	Sueldo Básico		1,750
Asignación familiar			Asignación familiar			Asignación familiar		
<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>2,500</b>	<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>2,000</b>	<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>1,750</b>
Vacaciones	4.4%	111	Vacaciones	4.4%	89	Vacaciones	4.4%	78
Gratificaciones	8.9%	222	Gratificaciones	8.9%	178	Gratificaciones	8.9%	155
CTS	5.3%	133	CTS	5.3%	106	CTS	5.3%	93
<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>2,966</b>	<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>2,372</b>	<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>2,076</b>
<b><u>Aportes Empleador</u></b>			<b><u>Aportes Empleador</u></b>			<b><u>Aportes Empleador</u></b>		
Essalud + Seguro	12%	356	Essalud + Seguros	12%	285	Essalud + Seguros	12%	249
<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>3,321</b>	<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>2,657</b>	<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>2,325</b>
-----								
<u>Puesto: Analista de TI</u>			<u>Puesto: Analista de servicio al cliente</u>			<u>Puesto: Asistente Servicios Generales</u>		
		S/			S/			S/
Sueldo Básico		1,500	Sueldo Básico		1,100	Sueldo Básico		900
Asignación familiar			Asignación familiar			Asignación familiar		
<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>1,500</b>	<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>1,100</b>	<b>Sub total mensual</b>	<b>18.6%</b>	<b>900</b>
Vacaciones	4.4%	67	Vacaciones	4.4%	49	Vacaciones	4.4%	40
Gratificaciones	8.9%	133	Gratificaciones	8.9%	98	Gratificaciones	8.9%	80
CTS	5.3%	80	CTS	5.3%	58	CTS	5.3%	48
<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>1,779</b>	<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>1,305</b>	<b>TOTAL Ingresos Mensual</b>		<b>1,068</b>
<b><u>Aportes Empleador</u></b>			<b><u>Aportes Empleador</u></b>			<b><u>Aportes Empleador</u></b>		
Essalud + Seguros	12%	214	Essalud + Seguros	12%	157	Essalud + Seguros	12%	128
<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>1,993</b>	<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>1,461</b>	<b>TOTAL COSTO Empleador</b>		<b>1,196</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## Anexo 27. Estadística de comercialización de frutas en el Mercado mayorista de frutas N° 2 (toneladas)

LIMA METROPOLITANA: TONELADAS COMERCIALIZADAS DE PRINCIPALES FRUTAS EN EL MERCADO MAYORISTA DE FRUTAS N° 2; 2002-2011

FRUTA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Manzana	41,255	45,129	45,314	44,286	50,582	61,721	84,525	81,715	72,985	60,902	58,196	60,679	70,576	71,905	69,550	67,324
Papaya	60,251	67,755	79,930	75,690	80,916	86,027	59,843	57,309	67,596	41,308	35,454	38,046	39,947	44,350	52,580	62,593
Plátano	34,801	36,103	33,987	38,380	51,639	57,034	90,593	85,131	96,045	108,914	121,574	124,298	146,028	148,245	151,473	155,648
Mandarina	42,199	46,243	48,428	50,122	45,753	48,211	49,521	45,926	58,857	50,552	46,241	44,070	48,120	49,983	45,596	45,322
Piña	31,286	43,663	34,340	49,328	35,595	36,932	37,142	38,681	39,100	43,500	46,409	44,711	42,909	45,065	48,128	51,109
Naranja	56,834	59,669	66,378	65,575	65,623	78,676	91,805	86,312	85,602	87,793	88,341	86,625	85,510	87,232	86,705	85,186
Palta	15,650	17,911	16,963	17,574	13,729	19,525	16,024	18,673	16,993	16,746	16,519	18,519	20,486	23,273	26,768	30,143
Uva	26,930	24,792	25,862	24,172	22,452	24,192	26,765	30,644	34,635	26,767	1,648	4,896	4,988	2,464	5,561	34,602
Maracuyá	3,582	2,374	2,204	1,808	2,845	3,662	3,739	2,972	3,951	2,801	3,714	3,359	3,645	3,212	3,648	4,285
Fresa	4,307	5,537	7,030	9,179	9,771	1,266	10,402	14,411	16,323	18,449	23,235	23,328	22,881	21,677	21,042	19,666
Mango	39,082	48,605	49,789	43,245	47,859	39,549	51,119	49,489	51,545	44,504	35,478	39,856	30,820	35,099	35,546	32,197
Sandia	15,353	16,841	13,777	11,308	13,073	10,711	12,149	11,770	12,122	14,635	16,705	17,349	21,169	22,710	24,622	26,537
Pera	5,066	4,628	4,511	3,685	4,423	5,519	3,622	6,254	6,600	7,334	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701	7,701
Pepino	5,789	8,645	8,600	6,247	8,566	9,278	13,221	10,347	10,657	9,866	13,607	13,278	13,264	11,452	12,010	12,722
Melón	6,815	7,812	8,870	8,506	11,625	10,015	10,171	9,712	8,550	8,350	10,893	11,547	14,081	14,347	15,243	16,538
Granadilla	4,910	5,286	5,630	6,047	5,814	5,685	8,202	10,259	12,590	12,027	12,631	13,327	11,991	14,861	15,485	15,862
Melocotón	19,591	18,897	20,799	20,089	14,948	10,779	21,498	23,945	23,096	19,635	21,133	15,618	17,321	17,856	18,704	19,555
Tuna	4,907	5,901	6,419	5,545	4,542	4,998	5,881	6,034	5,780	4,291	4,911	4,896	7,819	8,427	8,469	8,883
Chirimoya	4,918	4,681	4,909	5,100	3,829	5,431	4,793	3,848	3,995	2,709	3,499	4,357	5,469	5,450	5,811	5,829
Membrillo	1,771	2,619	2,696	1,743	1,929	2,623	4,378	3,586	8,117	9,957	10,893	8,972	9,600	10,533	11,231	10,178

Fuente: MINAG-Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (2012)/ Mercado Mayorista N°2 de Frutas /SISAP\_MINAGRI (2018)







## Anexo 30. KPI (minutos/kilómetro) de Mercado Mayorista a Municipalidades de Lima Metropolitana

ORIGEN	DISTRITO	DESTINO	DIST.(km)	KPI (minutos/Km)															Prom.
				7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00			
MM_Frutas	Ancon	Municipalidad	45.00	1.45	1.45	1.49	1.48	1.56	1.55	1.52	1.49	1.60	1.67	1.87	2.07	2.11	1.64		
MM_Frutas	Ate	Municipalidad	11.00	2.73	2.73	2.91	2.91	3.00	3.00	3.18	3.18	3.45	3.64	3.82	4.36	5.00	3.38		
MM_Frutas	Barranco	Municipalidad	11.00	2.27	3.09	2.64	2.45	2.36	2.36	2.27	2.18	2.27	2.45	2.91	3.45	4.09	2.68		
MM_Frutas	Breña	Municipalidad	8.50	2.82	3.18	3.53	3.76	3.41	3.41	3.06	2.82	2.82	2.94	3.41	3.88	5.53	3.43		
MM_Frutas	Carabayllo	Municipalidad	29.00	1.83	1.90	1.97	2.00	2.00	2.00	2.03	1.90	2.00	2.17	2.50	2.90	3.21	2.18		
MM_Frutas	Comas	Municipalidad	19.00	2.05	2.21	2.37	2.47	2.37	2.42	2.32	2.16	2.63	2.79	3.47	3.66	4.26	2.71		
MM_Frutas	Chaclayo	Municipalidad	32.00	1.89	1.44	1.38	1.50	1.56	1.93	1.59	1.56	1.56	1.72	2.06	2.16	2.53	1.76		
MM_Frutas	Chorrillos	Municipalidad	15.00	2.07	2.40	2.00	1.93	1.80	1.80	1.73	1.73	1.73	1.67	2.13	2.80	3.67	2.11		
MM_Frutas	El Agustino	Municipalidad	3.60	3.06	2.78	3.61	3.61	3.61	3.33	3.61	3.89	4.17	3.89	4.17	3.06	5.00	3.68		
MM_Frutas	Jesús María	Municipalidad	7.20	3.47	3.47	3.33	3.47	3.33	3.19	3.19	3.47	3.47	3.33	3.47	4.17	5.00	3.57		
MM_Frutas	La Molina	Municipalidad	12.00	2.83	2.92	2.25	2.08	2.17	2.17	2.42	2.25	2.08	2.58	3.33	3.67	4.17	2.69		
MM_Frutas	La Victoria	Municipalidad	4.70	3.40	4.04	4.68	4.89	4.68	4.47	4.04	2.98	3.19	2.98	3.19	3.19	3.62	3.80		
MM_Frutas	Lince	Municipalidad	5.90	3.05	3.39	3.90	3.39	3.05	2.88	2.88	2.88	2.88	3.22	3.39	3.73	4.24	3.30		
MM_Frutas	Lurigancho	Municipalidad	6.70	3.28	2.99	3.13	2.99	3.43	3.43	3.43	3.73	3.58	3.73	4.48	5.37	3.64	3.64		
MM_Frutas	Lurin	Municipalidad	34.00	1.44	1.15	1.09	1.12	1.03	1.06	1.12	1.09	1.06	1.09	1.12	1.41	1.56	1.18		
MM_Frutas	Magdalena del mar	Municipalidad	9.90	3.54	3.64	3.43	3.43	3.13	3.33	3.13	2.93	3.03	3.23	3.84	4.55	5.15	3.57		
MM_Frutas	Miraflores	Municipalidad	10.00	2.50	3.40	2.40	2.70	2.60	2.40	2.40	2.20	2.00	2.00	3.50	3.80	5.50	2.93		
MM_Frutas	Pachacamac	Municipalidad	36.00	1.67	1.31	1.25	1.22	1.28	1.22	1.28	1.25	1.19	1.25	1.33	1.61	1.75	1.35		
MM_Frutas	Pucusana	Municipalidad	65.00	1.04	0.95	0.93	0.93	0.92	0.91	0.92	0.92	0.94	0.97	0.94	1.06	1.14	0.97		
MM_Frutas	Pueblo Libre	Municipalidad	9.30	3.12	3.44	3.12	3.33	3.33	3.12	3.12	3.01	3.23	3.33	3.76	3.87	5.38	3.47		
MM_Frutas	Puente Piedra	Municipalidad	29.00	1.97	1.90	1.97	2.07	2.07	1.97	2.03	1.97	2.17	2.32	2.59	2.90	3.27	2.24		
MM_Frutas	Punta Negra	Municipalidad	45.00	1.33	0.98	0.93	1.00	0.93	0.91	0.93	0.91	0.89	0.93	0.93	1.20	1.27	1.01		
MM_Frutas	Punta Hermosa	Municipalidad	42.00	1.43	1.02	0.95	0.98	0.98	0.95	1.00	0.95	0.95	1.00	1.00	1.29	1.36	1.07		
MM_Frutas	Rimac	Municipalidad	8.50	2.59	3.06	2.82	2.82	2.82	2.94	2.94	3.06	3.29	3.53	4.47	3.76	4.12	3.25		
MM_Frutas	San Bartolo	Municipalidad	50.00	1.28	1.04	1.00	0.92	0.92	0.92	0.96	0.92	0.90	0.96	1.00	1.20	1.16	1.01		
MM_Frutas	San Isidro	Municipalidad	6.60	4.09	4.55	4.85	3.33	3.03	2.73	2.58	2.58	3.18	3.79	4.24	4.85	5.30	3.78		
MM_Frutas	Independencia	Municipalidad	14.00	2.71	2.50	2.79	3.21	3.14	2.79	2.64	2.64	2.93	3.21	4.21	4.50	4.93	3.25		
MM_Frutas	San Juan de Miraflores	Municipalidad	12.00	2.08	2.25	2.08	1.92	1.92	1.92	2.00	1.83	1.83	2.25	2.50	3.17	3.33	2.24		
MM_Frutas	San Luis	Municipalidad	1.30	3.08	4.62	3.85	3.85	3.08	3.08	3.08	3.08	3.85	3.08	3.08	3.85	5.38	3.61		
MM_Frutas	San Martín de Porres	Municipalidad	10.00	3.00	3.30	3.00	3.50	3.20	2.80	3.00	2.80	2.70	3.20	5.00	5.50	5.70	3.59		
MM_Frutas	San Miguel	Municipalidad	11.00	3.73	4.09	3.27	3.09	3.27	2.82	2.91	2.64	2.73	3.18	3.45	4.36	4.82	3.41		
MM_Frutas	Santiago de Surco	Municipalidad	9.70	1.86	2.47	1.96	2.06	2.58	1.75	2.58	2.06	2.16	2.06	2.06	3.09	4.23	2.38		
MM_Frutas	Surquillo	Municipalidad	8.80	3.52	3.18	2.73	3.30	2.50	2.61	2.84	2.05	2.27	2.50	3.18	3.98	4.89	3.04		
MM_Frutas	Villa María del Triunfo	Municipalidad	13.00	2.46	2.69	2.31	2.46	2.31	2.31	2.46	2.54	2.31	2.46	2.85	3.77	4.23	2.70		
MM_Frutas	San Juan de Lurigancho	Municipalidad	7.20	2.92	3.61	3.33	3.06	3.19	3.06	2.92	3.47	3.47	3.61	3.75	3.89	5.28	3.50		
MM_Frutas	Santa María	Municipalidad	45.00	0.93	1.00	1.04	1.04	1.00	1.04	1.02	1.13	1.09	1.11	1.11	1.40	1.61	1.12		
MM_Frutas	Santa Rosa	Municipalidad	44.00	0.82	1.57	1.53	1.58	1.58	1.57	1.61	1.60	1.60	1.70	2.10	2.14	2.17	1.66		
MM_Frutas	Los Olivos	Municipalidad	15.00	3.67	2.73	2.53	2.80	2.80	2.73	2.87	3.00	3.07	3.33	4.20	4.40	5.08	3.32		
MM_Frutas	Cieneguilla	Municipalidad	26.00	2.04	2.08	1.85	1.81	1.85	1.88	1.92	2.12	2.04	2.15	2.31	2.54	2.88	2.11		
MM_Frutas	San Borja	Municipalidad	6.00	6.67	3.17	3.00	3.00	2.67	2.83	2.83	3.33	3.17	3.33	3.33	4.67	5.17	3.63		
MM_Frutas	Villa El Salvador	Municipalidad	19.00	2.21	2.21	2.37	1.63	1.63	1.68	1.74	1.89	1.84	1.95	2.11	2.63	3.00	2.07		
MM_Frutas	Santa Anita	Municipalidad	7.60	3.55	3.55	3.16	2.63	3.16	2.63	2.76	3.29	3.03	3.29	3.55	3.95	5.53	3.39		
MM_Frutas	Callao	Municipalidad	19.00	2.68	2.68	2.63	2.47	2.42	2.26	2.42	2.16	2.16	2.53	3.32	3.47	3.73	2.69		
MM_Frutas	Bellavista	Municipalidad	17.00	2.71	2.71	2.59	2.47	2.47	2.41	2.53	2.47	2.47	2.65	3.24	3.53	4.24	2.81		
MM_Frutas	Carmen de la Legua Reynoso	Municipalidad	15.00	2.73	2.73	2.80	2.80	2.73	2.67	2.60	2.67	2.73	3.07	3.67	4.00	4.72	3.07		
MM_Frutas	La Perla	Municipalidad	15.00	2.73	2.73	2.80	2.80	2.47	2.47	2.60	3.07	3.07	3.20	3.67	4.00	4.80	3.11		
MM_Frutas	La Punta	Municipalidad	29.00	1.79	1.90	1.86	1.72	1.66	1.69	1.72	1.55	1.52	1.76	2.28	2.44	3.10	1.92		
MM_Frutas	Ventanilla	Municipalidad	35.00	1.73	1.87	1.80	1.83	1.89	1.85	1.89	1.87	1.92	2.02	2.37	2.25	2.71	2.00		
<b>PROMEDIO (minutos/Km)</b>				<b>2.54</b>	<b>2.58</b>	<b>2.48</b>	<b>2.46</b>	<b>2.39</b>	<b>2.32</b>	<b>2.35</b>	<b>2.32</b>	<b>2.38</b>	<b>2.53</b>	<b>2.91</b>	<b>3.26</b>	<b>3.88</b>	<b>2.65</b>		

## Anexo 31. Perfiles de puestos

### a. Título del puesto: Coordinador General

Área funcional: Administración General

Relaciones jerárquicas:

- Reporta directamente a: Presidente Junta Accionistas
- Supervisa a: Coordinador de marketing /Coordinador de Operaciones

Función general:

- Planear, organizar, dirigir, y controlar los proyectos y programas a corto, mediano y largo plazo, que la organización necesita ejecutar, para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Función específica:

- Ejercer la representación legal de la empresa,
- Planear y definir las estrategias para el éxito de la empresa,
- Responsable de la planificación, dirección, coordinación, supervisión y control de los procesos y actividades en la empresa.
- Responsable de monitorear las ventas y revisar los estados de pérdidas y ganancias
- Aprobar los acuerdos comerciales, aprobar a los proveedores.
- Responsable de contratar personal y del clima laboral

Requisitos del puesto:

<b>CONOCIMIENTOS:</b> Requiere ser Administrador de empresas o Ingeniero Industrial, con estudios de post grado, además de poseer conocimientos teórico práctico en inglés comercial (hablado y escrito), Administración de recursos humanos, computación (software aplicativos y utilitarios, en ambiente windows).	
<b>EXPERIENCIA:</b> Requiere de 05 años de experiencia en puesto igual o similar.	
<b>INICIATIVA:</b> Trabajo que requiere de una acción independiente, original y coordinada para alcanzar los resultados deseados.	
<b>RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION Y AUTONOMIA:</b> Responsable de la coordinación, dirección y/o asesoría de todos los trabajos inherentes a la empresa.	
<b>CUALIDADES PERSONALES:</b> Empático con los clientes y colaboradores, buena capacidad de análisis.	

## **Anexo 32. Personal shopper o “comprador personal”**

El trabajo de un personal shopper en el marketplace consiste en verificar y constatar que los pedidos de fruta se realicen de acuerdo a los requerimientos del cliente que ha realizado la compra, también puede guiar a los clientes en su compra ya sea por falta de tiempo o desconocimiento sobre lo que desea comprar. Un comprador personal en línea es empleado por el sitio web, que ofrecen consejos de compras on line. Los servicios personales en línea comienzan típicamente con una petición o una pregunta del cliente sobre la fruta que están buscando. Después de que el “comprador personal” haya localizado el pedido de frutas según las necesidades del cliente, se da la confirmación del pedido a despachar.

Las principales características que debe poseer el Personal Shopper en el marketplace online son:

- Conocimiento de los tipos y variedades de frutas.
- Evaluación de calidad de las frutas.
- Valores humanos.
- Confidencialidad.
- Capacidad de escucha y diplomacia.
- Conocer bien los mercados mayoristas de frutas de la ciudad en los que se va a realizar la compra.
- Experiencia en el rubro de tres años en la comercialización de fruta.
- Orientación al cliente.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.

Las funciones del personal shopper son:

- Identificar los deseos o necesidades del cliente.
- Realizar un análisis de las necesidades del cliente.
- Controlar el cumplimiento de abastecimiento de acuerdo a los compromisos adquiridos de los proveedores.
- Ejecutar cierre de órdenes de compra en el sistema.

### **Anexo 33. Cotización con préstamo bancario.**

Estimado Sr. León

Buenos Días. Un gusto saludarlo e indicarle que por el importe de S/40,000 las condiciones serían las siguientes:

- Importe a financiar: S/ 40,000
- TEA: 12.09%
- Cuota: S/ 1,283.74 aprox (36 meses)
- Cuota: S/ 1,820 aprox (24 meses)

Me confirma a qué hora lo podemos llamar para ingresar la operación.

Quedo atenta a su respuesta.

Saludos Cordiales,

**Jessica Carrillo Alarcón**

Ejecutivo de Negocios

BCP Enalta - Oficina Aldo

División Gestión de Patrimonios

☎ 208-5930 anexo 99234

Cel. 942 835 051 / RPM #942835051

[jessicacarrilloa@bcp.com.pe](mailto:jessicacarrilloa@bcp.com.pe)

## Anexo 34. Desarrollo de Matriz PEYEA.

A. Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								Valor		
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
9. Economías de escala y experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
<b>Promedio FF =</b>									<b>3.89</b>	
B. Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Valor		
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
7. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
<b>Promedio VC =</b>									<b>-2.00</b>	
C. Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor		
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasas de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elastica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Precios de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
<b>Promedio EE =</b>									<b>-2.38</b>	
D. Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Valor		
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Factibilidad de entrada al mercado	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
<b>Promedio FI =</b>									<b>3.56</b>	

Donde:

$$X = FI + VC = 3.56 + (-2) = 1.56$$

$$Y = FF + EE = 3.89 + (-2.38) = 1.51$$

Al posicionar la abscisa y coordenada obtenida en el desarrollo de la Matriz PEYEA en el plano cartesiano, la empresa se encuentra dentro del cuadrante de estrategia agresiva.

## BIBLIOGRAFÍA

Actualidad Ecommerce (2013). Ventajas y desventajas del comercio electrónico. Disponible:<https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/>

Arellano Marketing (2017) Encuesta Comercio Electrónico 2017. Arellano Investigación de Marketing S.A.

Arias, A. (2011). La Sociedad del Conocimiento. Disponible: <https://unileonmaster.wikispaces.com/file/view/LA+SOCIEDAD+DEL+CONOCIMIENTO.pdf>

Ballew, J. (2017). What is Software? Lifewire. Disponible: <https://www.lifewire.com/what-is-software-4153107>

Belgrano Digital (2016). ¿Sabes lo que es el Fulfillment? Disponible: <http://www.imparcialbelgrano.com.ar/?tag=fulfillment-de-ecommerce>

Bloggin Zenith (2013). El “Marketplace”: la nueva forma de comprar y vender. Disponible:<https://blogginzenith.zenithmedia.es/el-marketplace-todo-el-mundo-puede-vender/>

Bloggin Zenith (2013). El Dropshipping: ¿una nueva forma de emprender?. Disponible:<https://blogginzenith.zenithmedia.es/el-dropshipping-una-nueva-forma-de-emprender/>

BM (2017). Las 6 economías que crecerán más y menos en América Latina en 2018. Disponible:<http://www.dinero.com/internacional/articulo/paises-latinos-con-mas-crecimiento-en-2018/254081>).

Chaffey, D. y Chadwick, F (2014) Marketing Digital. (5ta edición). México: Pearson.

Desarrollo Peruano (2017). El Perú, puesto 87 en el mundo en desarrollo humano. Disponible:<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/03/el-peru-puesto-87-en-el-mundo-en.html>

Diario Gestión (2016). Hay 256 supermercados en el Perú al cierre del primer semestre del año. Disponible: <https://gestion.pe/economia/hay-256-supermercados-peru-cierre-primer-semestre-ano-116240>

Diario Gestión (2017). Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. Disponible:<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>

Diario Gestión (2013). INEI: Limeños destinan 35% de su gasto en alimentos a comer fuera del hogar. Disponible:<https://gestion.pe/economia/inei-limenes-destinan-35-gasto-alimentos-comer-fuera-hogar-55011>

- Diario Gestión (2013). Más de 5 mil bodegas se convertirán en minimarkets. Disponible:<https://gestion.pe/economia/5-mil-bodegas-lima-convertirian-minimarkets-35409>
- EAE (2015). Ventajas del modelo Lean Canvas. Disponible: <https://retos-directivos.eae.es/ventajas-del-modelo-lean-canvas/>
- El Comercio (2015). Mercado de frutas: su privatización sigue atrapada. Disponible:<https://elcomercio.pe/lima/mercado-frutas-privatizacion-sigue-entrampada-190688>
- El Comercio (2017). Ocho de cada 10 bodegueros creen que sus ventas aumentarán. Disponible:<https://elcomercio.pe/peru/ocho-10-bodegueros-creen-ventas-aumentaran-416635>).
- El Comercio (2017). Tiendas por conveniencia impactarán en canal tradicional. Disponible:<https://elcomercio.pe/economia/tiendas-conveniencia-impactaran-canal-tradicional-423409>
- El Mundo (2017). La economía china repunta en 2017 con un crecimiento del 6,9%. Disponible:<http://www.elmundo.es/economia/2018/01/18/5a608ffbe5fdea86358b46a1.html>
- FAO (2009). Glosario de agricultura orgánica. Disponible: <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/012/k4987t/k4987t.pdf>
- FAO (1987). Mejora del mercadeo en el mundo en desarrollo, Roma, Italia: Editorial FAO.
- FAO (1996). III. Definiciones y Conceptos. Censos Agropecuarios y Género. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/004/X2919S/x2919s05.htm>
- Fisher, T. (2018). What is Freeware? Lifewire. Disponible: <https://www.lifewire.com/freeware-definition-4154271>
- Futuro Labs, (2015). III Estudio del Estado del Comercio Electrónico para el Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/iii-estudio-comercio-electronico-peru-2015-futuro-labs-2143640/6>
- Gabriel, J (2010) Internet Marketing 2.0. (1ra edición). Barcelona: Reverté.
- INEI (2016). Perú: enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2015. Disponible:[www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1357/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1357/libro.pdf)
- Karch, M. (2017). A Beginner's Guide to Apps. Lifewire. Disponible: <https://www.lifewire.com/what-are-apps-1616114>
- Laudon, K., y Cuercio, C. (2013) E-commerce 2013. (9<sup>e</sup> edición). México: Pearson.
- Kotler, P y Keller, K (2006) Dirección de Marketing. (12<sup>ma</sup> edición). México: Pearson.

- Martín, V. (2011). Mercachef: Una nueva plataforma para el comercio electrónico mayorista de alimentos frescos. *Distribución y Consumo*, p. 5-12.
- Mercasa (2017). Mercachef se da a conocer en la presentación de Alimentación en España 2011. Disponible: <http://www.mercasa.es/posts/crearPDF/276>
- Miranda, J. (2001). ¿Qué es un e-markteplace y qué puede hacer por mi empresa?. *Perú Exporta, volumen 289*, 22-23.
- Perú Retail (2017). Usuarios de smartphones alcanzan los 12,7 millones en el Perú. Disponible: [www.peru-Retail.com/usuarios-smartphones-peru](http://www.peru-Retail.com/usuarios-smartphones-peru)
- Porter, M. (1991). La competitividad de las naciones. (1° edición). España: Plaza & Jane Editores.
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup. 1° edición, Barcelona. Centro Libros PAPP
- RPP (2016). ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil. Disponible: <http://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>
- SISAP (2017). Sistema de Abastecimiento y Precios. Disponible: <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>
- SUNAT (2016). Informe N° 204-2016-SUNAT/5D0000. Disponible: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2016/informe-oficios/i204-2016.pdf>
- Visa Net (2017). Visa Net Pago App. Disponible: <https://www.visanet.com.pe/mundovisnet/admin/assets/documentos/7b9c7adaba4a4cf54735cb7b2ee0de86.pdf>