



**Plan de negocio para evaluar la viabilidad de la creación de
Plaza Salud: un Marketplace exclusivo en productos de salud y bienestar**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Marketing**

por:

Cynthia Susana Muñoz Mori

Mario Alfredo Roman Horna

Programa de la Maestría en Marketing 2019-2

Lima, 10 de diciembre del 2021

Esta tesis:

Plan de negocio para evaluar la viabilidad de la creación de Plaza Salud: un Marketplace exclusivo en productos de salud y bienestar

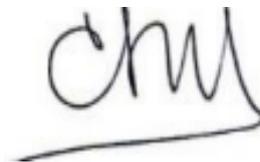
ha sido aprobada



José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



Percy Vigil Vidal (Jurado)



Cuervo Guzmán Sergio Miguel (Asesor)



Guerra-García Picasso Gonzalo (Asesor)

UNIVERSIDAD ESAN

2021

Dedico esta tesis a mi madre Amparo, a Juan Carlos y a mi familia, por su apoyo incondicional y comprensión durante todo este tiempo. A mis profesores de la maestría, por su dedicación y acompañamiento. A Mario, mi compañero de tesis, por su compromiso, apoyo y constancia.

Cynthia Susana Muñoz Mori

Para mis mamás Isabel y Cruz, por su amor incondicional y ser el mejor ejemplo, a mis hermanos por ser un gran apoyo durante todo este tiempo, y a mi partner Cynthia ya que no pude tener mejor compañera para cumplir este sueño profesional

Mario Alfredo Roman Horna.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	3
1.1 Título	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivo específico	3
1.3 Justificación	4
1.4 Alcances:	8
1.5 Limitaciones	8
1.6 Contribución:	9
1.7 Conclusión	9
CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL	10
2.1 Comercio electrónico	10
2.1.1 Tipos de comercio electrónico	11
2.2 Marketplace	12
2.3 Economía colaborativa	14
2.4 Marketing digital:	15
2.4.1 El marketing relacional y CRM	16
2.4.2 Marketing de contenido:	16
2.4.3 Publicidad digital	17
2.4.4 Inbound marketing	18
2.5 Seguridad de la información del usuario y de la transacción	18
2.6 Impacto sobre los hábitos del consumidor a causa del Covid-19	19
2.7 Conclusiones	20
CAPÍTULO 3 MARCO CONTEXTUAL	21
3.1 Macroentorno	21
3.1.1 Entorno político - crisis sanitaria	21
3.1.2 Entorno Legales	22

3.1.3	Entorno Económico	24
3.1.4	Entorno Social	25
3.1.5	Entorno Tecnológico	26
3.1.6	Entorno Ecológico	27
3.1.7	Crecimiento de las ventas online en el Perú	28
3.2	Microentorno	29
3.2.1	Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)	29
3.2.2	Poder de negociación de los clientes (ALTO)	30
3.2.3	Rivalidad de la competencia (MEDIA)	31
3.2.4	Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)	32
3.2.5	Amenaza de nuevos competidores (ALTA)	32
3.2.6	Conclusiones del microentorno	33
3.3	Conclusiones del capítulo	34
CAPÍTULO 4 IDEA DE NEGOCIO		35
4.1	Segmento de clientes	35
4.2	Propuesta de valor	36
4.3	Canales	37
4.4	Relación con los clientes	37
4.5	Fuentes de ingreso	38
4.6	Recursos clave	38
4.7	Actividades clave	39
4.8	Socios clave	40
4.9	Estructura de costos	40
4.10	Conclusiones del capítulo	43
CAPÍTULO 5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO		44
5.1	Objetivos de la investigación	44
5.2	Metodología de la investigación	44
5.2.1	Métodos de investigación:	44
5.2.2	Fuentes de información	44

5.3	Investigación cualitativa	46
5.3.1	Objetivo del análisis cualitativo	46
5.3.2	Determinación y distribución de la muestra	47
5.3.3	Método de obtención de datos	47
5.3.4	Reporte de resultados de la investigación cualitativa	48
5.4	Investigación cuantitativa	51
5.4.1	Objetivos del análisis cuantitativo	51
5.4.2	Objetivos específicos	51
5.4.3	Delimitación de la población objetivo de estudio	51
5.4.4	Selección de la muestra	52
5.4.5	Recolección y validación de datos	54
5.4.6	Análisis de datos	54
5.4.7	Reporte de resultados	54
5.4.8	Conclusiones del análisis cuantitativo	54
5.5	Conclusiones	55
CAPÍTULO 6 PLAN ESTRATÉGICO		57
6.1	Visión, misión y valores	57
6.1.1	Visión	57
6.1.2	Misión	58
6.1.3	Valores	58
6.2	Análisis de factores externos	59
6.2.1	Análisis de oportunidades	59
6.2.2	Análisis de amenazas	59
6.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	60
6.3	Definición de los objetivos estratégicos	61
6.4	Estrategia del plan de negocio	62
6.5	Conclusiones	63
CAPÍTULO 7 PLAN DE MARKETING		65

7.1	Objetivos del plan de marketing	65
7.1.1	Posicionamiento	65
7.1.2	Ingresos	65
7.1.3	Fidelización	65
7.2	Estrategias de marketing	65
7.2.1	Segmentación	66
7.2.2	Posicionamiento	67
7.3	“4P” del marketing digital	68
7.3.1	Estrategia de personalización	68
7.3.2	Estrategia de participación	71
7.3.3	Estrategia de par a par en comunidades	71
7.3.4	Estrategia de predicciones modelos	72
7.4	Marketing Mix	72
7.4.1	Estrategia de producto	72
7.4.2	Estrategia de precios	73
7.4.3	Estrategia de Plaza	73
7.4.4	Estrategia de promoción	74
7.5	Programa de Fidelización	78
7.6	Presupuesto de marketing	80
7.7	Conclusiones	81
CAPÍTULO 8 PLAN DE OPERACIONES		82
8.1	Objetivos del plan de operaciones	82
8.2	Diseño del servicio	82
8.2.1	Proceso comercial, logístico y post venta.	83
8.2.2	Proceso de carga de contenido a la plataforma	85
8.2.3	Proceso de Check Out	85
8.3	Requisitos para ingresar a Plaza Salud	86
8.4	Política de manejo de ingreso de proveedores	86
8.5	Política de devoluciones o cambios para el <i>buyer</i>	87

8.6	Política de devoluciones o cambios para el <i>seller</i>	87
8.7	Política de protección de datos personales	89
8.8	Presupuesto de Operaciones	89
8.9	Conclusiones	90
CAPÍTULO 9 PLAN TECNOLÓGICO		91
9.1	Objetivos tecnológicos	91
9.2	Alianzas estratégicas tecnológicas	91
9.2.1	Alianza estratégica para el diseño y desarrollo de la página web	92
9.2.2	Alianza estratégica para el dominio y hosting	92
9.2.3	Alianza estratégica para el certificado TLS y seguridad informática	92
9.2.4	Alianzas estratégicas para el mantenimiento	92
9.2.5	Alianzas estratégicas para la plataforma de pago	93
9.3	Proceso de desarrollo de la plataforma web.	93
9.3.1	Diseño y maquetación	93
9.3.2	Desarrollo de front-end	94
9.3.3	. Desarrollo de back-end	94
9.3.4	. Prueba de vacío	94
9.3.5	Lanzamiento	94
9.4	Usuarios de la página web	94
9.5	Presupuesto del plan tecnológico	95
9.6	Conclusiones	96
CAPÍTULO 10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS		97
10.1	Objetivos	97
10.2	Estructura de la empresa	97
10.2.1	Diseño organizacional	97
10.2.2	Tipo de sociedad de la empresa	97
10.2.3	Régimen tributario de la empresa	98
10.2.4	Régimen laboral de la empresa	99
10.2.5	Estructura organizacional	99

10.2.6	Perfil de los puestos	99
10.3	Estrategias de RRHH	100
10.3.1	Reclutamiento y selección	100
10.3.2	Inducción y capacitación	100
10.3.3	Evaluación de desempeño	101
10.4	Presupuesto plan de recursos humanos	101
10.5	Conclusiones	102
CAPÍTULO 11	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	103
11.1	Proyección de los ingresos	103
11.1.1	Estimación de la demanda	103
11.1.2	Proyección de las ventas	104
11.2	Proyección de costos	104
11.3	Gastos	105
11.4	Inversión	105
11.4.1	Inversión en activos fijos tangibles	105
11.4.2	Inversión en activos fijos intangibles	105
11.4.3	Inversión en capital de trabajo	106
11.5	Financiamiento	106
11.6	Tasas de descuento	106
11.7	Resultados de la evaluación económica	108
11.7.1	Estado de ganancias y pérdidas	108
11.7.2	Flujo de caja económico	108
11.8	Análisis de escenarios	109
11.9	Probabilidad del proyecto	110
11.10	Conclusiones del capítulo	113
CAPÍTULO 12	CONCLUSIONES	115
CAPÍTULO 13	RECOMENDACIONES	117
ANEXOS		118
BIBLIOGRAFÍA		156

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Definición de marketing digital	15
Tabla 2.2. Definición marketing relacional y CRM	16
Tabla 2.3. Definición de marketing de contenido	17
Tabla 3.1. Las cifras del E-commerce 2020.....	29
Tabla 5.1 Factores para determinar los objetivos de investigación de mercado.....	46
Tabla 5.2. Relación de entrevistados	48
Tabla 5.3 Estimación de población de 27 a 40 años del NSE A, B y C en la zona 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana.....	52
Tabla 5.4 Distribución de la muestra	54
Tabla 5.5 Conclusiones del análisis cuantitativo por cada objetivo específico	55
Tabla 6.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	60
Tabla 6.2 Objetivos estratégicos	62
Tabla 7.1 Benchmarking de comisiones de Marketplace en Perú	73
Tabla 7.2 Tabla de tarifas del delivery Matt & Luke Courier	73
Tabla 7.3 Plan promocional Plaza Salud	75
Tabla 7.4 Programa de fidelización <i>seller</i>	79
Tabla 7.5 Programa de fidelización <i>buyer</i>	79
Tabla 7.6 Inversión en la campaña de lanzamiento	80
Tabla 7.7 Gastos de outsourcing	80
Tabla 8.1 Inversión en activos fijos de hardware.....	89
Tabla 8.2 Inversión en activos fijos de hardware.....	90
Tabla 9.1 Inversión en el desarrollo del Marketplace.....	95
Tabla 9.2 Gastos de plataforma.....	96
Tabla 10.1 Tipo de empresa según su forma societaria	98
Tabla 10.2 Gastos de personal y bienestar	101
Tabla 10.3 Gastos de Outsourcing	102
Tabla 11.1 Mercado objetivo cubierto por Marketplace.....	104
Tabla 11.2 Ingresos estimados	104
Tabla 11.3 Inversión en activos fijos de software.....	105
Tabla 11.4 Inversión en la campaña de lanzamiento	106
Tabla 11.10 Cronograma de deuda	106
Tabla 11.6 Indicadores de evaluación.....	107

Tabla 11.7 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	108
Tabla 11.8 Flujo de caja.....	109
Tabla 11.9 Análisis de escenarios	110
Tabla 11.10 Análisis de escenarios	112
Tabla 11.11 Indicadores que impactan en el VAN	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 6.1 Balanced Scorecard	61
Figura 7.1 Matriz Mantra Plaza Salud	67
Figura 7.2 Logo Plaza Salud	70
Figura 7.3 Colores de la marca Plaza Salud	70
Figura 7.4 Costos Olva Courier	74
Figura 7.5 Customer Journey map	75
Figura 7.6 Ejemplo de plan de palabra clave “mascarillas”	76
Figura 7.7 Elección de objetivo para la creación de la campaña en Facebook Business Suites.....	77
Figura 7.8 Medición de indicadores de engagment	78
Figura 8.1 Flujograma del Proceso Comercial, Logístico y Post Venta	84
Figura 8.2. Prototipo carrito de compras	85
Figura 10.1. Organigrama Plaza Salud	99
Figura 11.1 Distribución normal de la VAN	112
Figura 11.2 Distribución normal de la VAN	112
Figura 11.2 Distribución normal de la VAN	113

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Ecosistema de Marketplace en Perú 2020.....	118
ANEXO 2. Seller/Buyer persona.....	119
ANEXO 3. Mapa de valor seller.....	120
ANEXO 4. Mapa de empatía.....	121
ANEXO 5. Análisis de factores.....	122
ANEXO 6. Entrevistas.....	123
ANEXO 7. Encuesta.....	138
ANEXO 8. Reporte de resultados.....	142
ANEXO 9. Contrato Sellers.....	150
ANEXO 10. Presupuesto Aply.....	151
ANEXO 11. Perfiles del Puesto.....	152
ANEXO 12. Estimación del mercado.....	154
ANEXO 13. Estimación de las ventas.....	155

Cynthia Susana Muñoz Mori

Magíster (c) en Marketing con 8 años de experiencia en Telecomunicaciones, gestión de proyectos, análisis de ventas, desarrollo y postventa de productos. Con conocimiento en metodologías ágiles, destreza para gestionar equipos multidisciplinarios y negociar con proveedores, enfocada en alcanzar altos rendimiento, mejora continua y eficiencia. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área comercial y de experiencia de Clientes.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Marketing	2019-2021
Universidad ESAN	
Licenciada en Gestión Empresarial	2006-2013
Pontificia Universidad Católica del Perú	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Telefónica del Perú

Trasnacional con sede matriz en España, dedicada a la prestación de servicios de Telecomunicaciones a nivel nacional, tanto para el segmento B2C como B2B

Ejecutiva Senior Propuesta de Valor **junio 2020– a la fecha**

Responsable de diseñar, evaluar, proponer y ejecutar los proyectos del producto Móvil Prepago dentro del segmento B2C, mediante el uso de metodologías ágiles y la coordinación con equipos multidisciplinarios. He logrado implementar la actualización de la oferta Prepago asegurando el end to end del proyecto. De esta manera se logró alcanzar el 100% del cumplimiento 2021 sobre la estabilidad del parque recargador. Además, plantear y evaluar alternativas de solución que aseguren la continuidad de la campaña de fidelización.

Ejecutiva Senior Servicio de Valor Agregado **febrero 2019– jun2020**

Encargada de evaluar e implementar proyectos regionales y locales de contenido, identificando la factibilidad y oportunidad de negocio en el mercado local.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso Oficial de Product Owner	2018
Instituto GESAP	
Educación Ejecutiva: Curso Customer Experience	2018
Universidad de Lima	
Programa de Especialización para Ejecutivos: Transformación digital	2018
ESAN	
Programa de Especialización para Ejecutivos: Gestión de Proyectos	2017
ESAN	
Programa de Especialización para Ejecutivos: Especialización Marketing	2016
ESAN	

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office - Nivel intermedio

Teradata - Usuario

Tableau - Usuario

Mario Alfredo Roman Horna

Magíster (c) en Marketing con 15 años de experiencia en la industria farmacéutica desempeñándome como gerente de cuenta y acceso al mercado, en el área institucional privada, en diversas franquicias. Con destreza negociación, liderazgo y trabajo en equipo, proactividad, sentido de urgencia, analítico, orientado a resultados, altos valores éticos e interés en seguir desarrollándome en el área de acceso, comercial y marketing.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Marketing	2019 - 2022
Universidad ESAN	
Licenciado Marketing y Dirección de Empresas	2018
Universidad Cesar Vallejo	
Bachiller Marketing y Dirección de Empresas	2013 - 2017
Universidad Cesar Vallejo	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Galenicum

Laboratorio transnacional farmacéutico con más de 10 años en el mercado peruano, especializado en productos oncológicos, cardiológicos, neurológicos y psiquiátricos.

Coordinador de Clínicas e Instituciones

enero 2021 a la fecha

Responsable de incluir medicamentos en los diferentes petitorios de las diversas IAFAS e IPRESS privadas del sistema de salud del país, mediante el acceso y negociaciones con estas instituciones médicas. (Aseguradoras, prepagas), generando valor diferenciado.

Conocimiento y entendimiento de los diferentes KOLS, Stakeholder que favorezcan los procesos de inclusión, compra y circuito comercial mediante planes estratégicos con las diferentes áreas de la compañía.

Teva Perú

Laboratorio transnacional farmacéutico con más de 10 años en el mercado peruano, con productos de investigación neurológicos y respiratorios, así como genéricos.

- Liderar y generar el acceso a los diferentes grupos de Ipress e Iafas a mi cargo de los productos de Teva. Teniendo en cuenta el análisis de rentabilidad y gross margin lo que lleva al ganar- ganar entre la cuenta y la compañía.
- Realizar actividades de acceso con los diferentes influenciadores y tomadores de decisiones como jefes de servicio, Jefatura de farmacia y logística, y pagadores.
- Evaluación con las diferentes áreas de la compañía de los posibles productos que puedan tener impacto a nivel institucional haciendo referencia a los petitorios de los programas crónicos o de las diferentes capas según la cuenta asignada.
- Coordinar con las diferentes áreas de la compañía las estrategias a seguir para lograr el acceso al mercado institucional privado.
- Liderar a las cuentas que generan el 48% de la venta total del canal de clínicas.

Logros:

- Acceso e ingreso de Duzelast (asociación única en el mercado peruano) en los petitorios de las diferentes cuentas a mi cargo, siendo la más importante la red clínica Internacional. Se logró durante la cuarentena, en trabajo cross funcional con los stakeholders de la institución.
- Se logró la creación y el ingreso de Azilect (producto investigación Teva), a los petitorios de las redes de clínicas más significativas a nivel nacional (Red Internacional, APJ, Ricardo Palma), mediante un trabajo cross funcional.
- Ingreso a los petitorios de las diversas Ipress e Iafas del sector privado del portafolio Teva y lograr se nos otorgue la buena pro del proceso de negociación ya teniendo en el mercado un genérico disponible.
- Acceso de la asociación Redex en clínica Internacional (dicha asociación no se encontraba en petitorio de la Ipress y logré el ingreso a todas las capas en clínica y UMES), posicionándolo como primera opción de miorelajantes, retirando otras asociaciones de petitorio.
- Acceso de los productos más rentables de Teva a petitorio de Mapfre, logrando el ingreso de estos a centros médicos, ambulancias, médicos a domicilio y empresas que cuentan con tópicos atendidos por la aseguradora a nivel nacional.

- Fidelización de los stakeholders más importantes de las cuentas a mi cargo hacia la marca Teva.
- Crecimiento del 20% de ventas sobre la cuota mensual, sobrepasando el AOP proyectado.

Especialista Premiun de clínicas

abril 2008 – diciembre 2013

- Responsabilidad de promoción y venta en las clínicas a mi cargo (San Felipe, Tezza, Stella Maris, Cayetano Heredia), con la línea regular ginecología, pediatría, neurología, geriatría, medicina general y medicina interna.
- Ingreso de casi la totalidad de productos de la línea Teva.
- Re-ingreso de productos de la línea Ginecológica Theramex (hormonas).
- Eventos de lanzamiento con total asistencia de médicos invitados.

Logros:

- Reconocimiento de los productos de Teva en toda la zona asignada, en los médicos más importantes logrando así incrementar considerablemente el nivel prescriptivo contra años anteriores
- Alcanzar crecimientos significativos en la venta sobre la cuota año contra año, obteniendo un crecimiento de 20% sobre la cuota de ventas

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso: Key Account Management 2019

Universidad ESAN

Diplomado: Gestión comercial moderna y Neuromanagement 2018

Universidad ESAN

IDIOMAS

Inglés – Nivel básico

Portugués – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

Facebook Business Suite – Nivel Intermedio

Resumen Ejecutivo

La pandemia del COVID -19 ha impactado abruptamente en el comportamiento del consumidor y sus hábitos de compras. Ahora las personas han cobrado mayor consciencia sobre el uso de productos de protección personal, el consumo de productos saludables para salvaguardar su salud y la de su familia. Además de tener mayor confianza hacia las compras online principalmente porque permite reducir el contacto.

El presente documento plantea la creación de Plaza Salud, un centro comercial online exclusivo para la venta de productos de salud y bienestar con el objetivo principal de determinar su viabilidad económica. Este negocio propone la implementación de una plataforma de venta online, vitrina de exposición a diferentes marcas, a quienes se les nombrará “*sellers*”, ofreciéndoles un adecuado soporte y acompañamiento, así como servicios complementarios que cubran sus necesidades digitales. Además de asegurar una adecuada experiencia al usuario, a los compradores, “*buyers*”, mediante la generación de contenido de valor, que informe, eduque y promueva la interacción entre “*sellers*” y “*buyers*”.

Para evaluar la aceptación de propuesta, se desarrollará un estudio de mercado hacia los *sellers* y *buyers*, que permita conocer sus experiencias, necesidades, gustos y expectativas. Mediante una encuesta realizada a 400 potenciales clientes de 14 distritos de Lima metropolitana, donde se observó que 22% de ellos estarían completamente dispuestos a comprar en Plaza Salud. Por otro lado, se presentará el plan estratégico para orientar la empresa en base a los objetivos establecidos e identificará la ventaja competitiva que la guiará en los próximos cinco años. Asimismo, mediante el plan de marketing, se busca platear las estrategias de posicionamiento y fidelización que finalmente impactan en las ventas.

El plan de operaciones expondrá las iniciativas de eficiencia operativa necesaria para asegurar un óptimo proceso. Mediante el plan tecnológico, se busca garantizar una buena experiencia de usuario al desarrollar una plataforma intuitiva, de fácil uso y que cumpla con la adecuada protección de datos. También se presentará el plan de recursos humanos en el que se expone principalmente el organigrama, el perfil por puesto, el proceso de selección y las capacitaciones.

En base a la estimación de ingresos y gastos de Plaza Salud, en un horizonte de evaluación para los próximos 5 años, se estima que este negocio generará un valor actual

neto de S/ 232,705 y una tasa interna de retorno de 39% en un periodo de 5 años, donde el periodo de recupero es de 2.7 años.

Resumen elaborado por los autores

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocio evalúa la oportunidad de implementar un modelo de negocio digital de tipo Marketplace basado en economías colaborativas. Dentro de las características principales de un Marketplace, destaca el ser una vitrina de exposición de alta cobertura para diversas marcas donde interactúan los *sellers* (vendedores) y los *buyers* (compradores). Asimismo, el Marketplace, es un espacio oportuno para el intercambio de bienes y servicios con fines de ahorros y beneficios mutuos que se consideran como economía colaborativa.

El principal interés por abordar estos temas radica en la evolución del comportamiento de mercado especialmente en base a los avances tecnológicos y a la aceleración de la digitalización a causa de la pandemia de Covid 19. Ante ello, como parte del Core Business del negocio se destaca el encontrar un espacio digital que asegure mantener una adecuada experiencia de usuario para responder a las necesidades de las nuevas tendencias de mercado.

Un segundo frente del Plan de Negocio se da con relación a la industria elegida, la de salud y bienestar. En ella se propicia un entorno adecuado para el desarrollo de un Marketplace, en razón a la necesidad por resguardar la salud y reforzar el sistema inmunológico principalmente como medida de prevención a las enfermedades virales. Asimismo, este espacio digital, permite concentrar los productos relacionados a la industria, permitiendo identificarlos rápidamente, la elección autogestionada y el pago en línea, garantizando confianza y seguridad de la transacción.

Adicional a ello, el Marketplace se convierte en un canal de comercialización adicional, en el que los *sellers*, ofertantes productos, incrementarían sus ingresos a través del aumento de clientes, así como el medio por el cual poder hacer seguimiento a las ventas y resultados recibiendo información adecuada que le permita tomar decisiones oportunas y gestionar óptimamente los diferentes segmentos de sus clientes.

Con la finalidad de entender la dinámica de este sector y de las plataformas digitales, se realizó un estudio de mercado en base a entrevistas a profundidad con los

sellers y a expertos en negocios digitales; así como, la aplicación de encuesta a consumidores que compartían un perfil similar alineados a la necesidad de protección y cuidado de la salud. Por ello, el modelo de negocio planteado responde a las demandas del mercado actual, enfocado en los atributos de mayor valor para los consumidores potenciales. La propuesta se consolida en cada uno de los próximos capítulos a desarrollar.

El objetivo principal del Plan de Negocios es conocer el mercado y entender su comportamiento actual. Además de analizar y aplicar los conceptos y las herramientas adquiridas en el estudio de post-grado asociado a la realidad empresarial peruana, con la finalidad que en un corto plazo se implemente. Aprovechando así la oportunidad de un sector en tendencia; además de reducir la brecha entre el valor apreciado por el cliente hacia el producto con el ofrecido por el proveedor.

CAPÍTULO 1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

1.1 Título

Plan de negocio para evaluar la viabilidad de la creación de un Marketplace de productos de bienestar y salud en base a una oferta de protección personal y suplementos alimenticios.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad económica de un plan de negocio sobre la creación de un Marketplace de productos de protección personal y suplementos alimenticios.

1.2.2 Objetivo específico

- **Realizar una investigación de mercado:** Definir el segmento de mercado a entrevistar y encuestar, identificar sus necesidades, evaluar la idea de negocio propuesta, conocer la demanda potencial del mercado y ajustar los cambios necesarios para mejorar su aceptación.
- **Desarrollar el plan estratégico:** Definir una estrategia corporativa paraguas para la gestión de las distintas marcas bajo el nombre de Marketplace.
- **Desarrollar el plan de marketing:** Dar a conocer la marca entre el público objetivo, definir el mix de marketing alineado al journey del cliente, definir las estrategias de segmentación y posicionamiento e implementar el marketing mix.
- **Desarrollar el plan de operaciones y logística:** Definir la estructura de los procesos comerciales para el diseño de un Marketplace, definir las estrategias logísticas.
- **Desarrollar el plan tecnológico:** Definir el proceso de gestión de información, determinar el modelo de sistema de información, definir la arquitectura para el modelo de negocio.
- **Desarrollar el plan de recursos humanos:** Establecer el organigrama de la empresa, determinar la composición del equipo directivo, identificar perfiles de los puestos requeridos e implementar la política de la empresa.

1.3 Justificación

El presente plan de negocio, busca ser una alternativa de prevención ante amenazas de la salud, que puedan darse de manera endémica o pandémica. En marzo 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al Covid-19 como una pandemia, ante ello se identificaron ocho cambios importantes que involucran y justifican la presente propuesta de negocio.

- **Impacto en el comportamiento del consumidor:** De las tendencias para el 2021, expuestas por Euromonitor Internacional, destaca la “Obsesionados por la seguridad”, la cual evidencia la prioridad por mantener seguridad e higiene; evitando los pagos físicos ya que la manipulación del dinero representa una fuente potencial de infecciones, es por ello que este comportamiento conlleva a la demanda de productos de protección y hacia soluciones sin contacto.
- Por otro lado, la asociación de Publicidad, IAB Perú (2021) menciona que el cambio en el comportamiento del cliente para el 2021, ya que se refuerza la tendencia de preferencia de compras online. Además de propiciar un espacio para la creación de emprendimientos en la medida que ayuden a contribuir en la economía familiar. También señalan que el consumidor tiene mayor conciencia sobre su alimentación, el tipo de producto a consumir y sus efectos beneficiosos para la salud, serán aspectos fundamentales para la decisión de los *shoppers* y usuarios finales.
- **La implementación de nuevos protocolos de protección personal:** El Decreto supremo (D.S) 051-2020 PCM, incorporó el uso obligatorio de mascarillas en la vía pública. Desde el 26 de abril de 2021, se norma en el D.S. N° 083-2021-PCM con el uso obligatorio de la doble mascarilla y protector facial en la vía pública. Los crecimientos por el uso de nuevos implementos de protección se ven reflejados en el incremento de las importaciones y comercio de materiales de protección personal, según menciona el operador logístico Signo Vial (2020).
- **Crecimiento de la demanda sobre los productos de protección personal:** El Informe mensual exportaciones Perú diciembre 2020 de PromPerú, expone que el sector Textil, logró recuperarse en el último trimestre 2020, cerrando con US\$ 337MM, con un crecimiento 1.4% versus el mismo periodo en el 2019. Frente al contexto de COVID-19, China es uno de los destinos que presentaron crecimientos,

con envíos exportados por US\$ 26MM, más 0.6% que a diciembre de 2019; siendo las mascarillas el producto con mayor exportación, alcanzando un valor total de US\$ 11MM.

El boletín de Exportaciones e Importaciones del INEI, al cierre de diciembre 2020 menciona que el volumen de importación de Bienes de Consumo aumentó en 11,1%, respecto a diciembre de 2019. Entre los bienes de consumo no duradero con mayor importación se encuentran las mascarillas de protección, las cuales movieron alrededor de US\$ 335.9MM durante el 2020, 6 888,4% más que en todo el 2019.

- **Mayor preferencia por consumir productos de cuidado para la salud:** María Dongo (2020), Gerente general de Fitosana Perú, empresa en el rubro de productos naturales, indicó que la pandemia ha favorecido el crecimiento de estos productos y paliativos para reforzar el sistema inmunológico y protección de enfermedades respiratorias, por lo que para el primer trimestre 2021, la venta de ellos creció en 30%. Además, de destacar la oportunidad expansiva mediante la apertura de nuevas franquicias, de las cuales se espera representen 30% del ingreso de Fitosana para finales del 2021.

Por su parte, Ricardo Aliaga (2021), CEO de Pharmaris Perú, indicó que, a raíz de la coyuntura, los consumidores han creado conciencia del cuidado y reforzamiento del sistema inmunitario, buscando productos de ventas libre (OTC) relacionados a multivitamínicos, vitaminas efervescentes. Adicionalmente a ello, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, COMEX (2020) reportó que la importación de vitaminas alcanzó el valor de \$35 MM, 45.5% más de lo importado en el 2019.

Marta del Río (2021), directora de Wasi Organics, indica que el mercado de productos orgánicos es de los más prósperos, moviendo a marzo del 2021 alrededor de S/100 millones, reconoce que este mercado tuvo un crecimiento exponencial a causa del Covid.19 y las nuevas tendencias en búsqueda de alimentación saludable para el refuerzo del sistema inmunitario que los consumidores han adoptado para protegerse de enfermedades.

Adicionalmente la agencia Andina (2020), citando al estudio realizado por Vitador Perú, de las búsquedas relacionadas de suplementos o multivitamínicos, los que destacan son el colágeno con el 78% de coincidencias, seguido de otros productos similares como el calcio, el magnesio y la vitamina C. Sebastian Cordovez, gerente

de Vitador Perú, señaló que, debido a la pandemia, los consumidores se han vuelto más cuidadosos y preocupados por su salud, prefiriendo alternativas más naturales.

- **La aceleración de la transformación digital.** Jaime Montenegro, Gerente de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), mencionó que, Covid-19 aceleró la transformación digital, principalmente por el teletrabajo, el consumidor dentro de redes sociales y la búsqueda de productos que le otorguen seguridad esto relacionado al comercio electrónico.

En relación con la adopción de compras digitales, la pasarela de pagos Payu, indicó que durante el 2020 el Perú registró mayor incremento de venta online en la región, 131% más que el 2019. Destacando las categorías de agroindustrias 290%, comida 261%, bienes para el hogar 221%, moda 206%, retail y supermercados 132%.

Por su lado, el estudio de consumo realizado por INEI en junio 2020, estimó que hay alrededor de 6.6 millones de compradores en línea, que representan el 44% de la población conectada entre 16 y 70 años en los NSE ABCD en Perú urbano, cuyas principales compras fueron alimentos (65%), moda (36%) y equipamientos para el hogar (34%).

- **Lima, el principal mercado de compras online:** Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, CAPECE (2020), El Perú tiene alrededor de 11.8 millones de compradores online. De los cuales, el 70% de las ventas se concentran en Lima y Callao. Alineado a esto, y en relación al análisis de los Niveles socioeconómicos (NSE) desarrollados por Apeim (2020), se identifica que los NSE con mayor uso de internet son: A (92.8%), B (86.3%) y C (72.7%). Asimismo, los NSE B y C concentran el 67% de la población, identificando que las zonas con mayor concentración de estos son:
 - Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) equivalen el 77.40% de su población.
 - Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) equivalen al 61.40% de su población.
 - Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) equivalen al 71.10% de su población

- **La generación Millennial con mayor apertura a la digitalización.** Según Gisella Benavente (2020), CEO de Axia Consulting Group, indica que la generación Millennial está acostumbrada a estar hiperconectada a la red, buscando respuestas inmediatas sin tener que hacer consultas, de esta manera están altamente informados de tendencias y opciones disponibles.
Adicionalmente, en cita a IPSOS (2018), Benavente indicó que, el 85% de los Millennial usa internet y el 78%, redes sociales y alrededor del 80% de esta generación es importante que las marcas que compran tengan una contribución positiva en la sociedad y más del 70% de Millennial trata de comprar productos de marcas que actúen responsablemente con la sociedad.
- **La creación de nuevos emprendimientos.** El boletín de Demografía Empresarial en el Perú del IV Trimestre de 2020 elaborado por INEI indica que a pesar de haber desaparecido más de 2.2 millones de puestos de trabajo por la crisis económica; también trajo consigo un incremento de nuevas empresas en Perú, de más de 235 mil unidades, en su mayoría unipersonales y enfocadas en venta minorista, una reacción a la desaparición de 2.2 millones de puestos de trabajo por la crisis económica.
Por su parte, Urpi Torrado, CEO de la consultora Datum, manifiesta que estos han sido una alternativa para mermar el impacto del desempleo y las reducciones salariales. A febrero de 2021, el 42% nuevos emprendimientos registrados nacieron en la pandemia. Las principales categorías cubiertas fueron: alimentos, servicios de delivery y textiles; sin embargo, solo el 23% de estos emprendimientos son formales.
- **Continuidad de la necesidad de protección personal:** Según el MINSA, hasta el 04 de noviembre de 2021, registra alrededor de 15.7 MM de personas vacunadas con las 2 dosis; sin embargo, esto no significa el retiro de los implementos de protección. Por su lado, el Instituto Nacional de Salud (INS) manifiesta a noviembre 2021 el predominio de la variable Delta en el país con alrededor de 2,090. Asimismo, el ministro de salud, Hernando Cevallos, dijo que existe una alta probabilidad de una tercera ola debido al registro de incremento de brotes en diferentes distritos de Lima metropolitana.

De lo expuesto, se observa el cambio en el comportamiento del consumidor, en base a la coyuntura sanitaria. El cual incrementó la demanda de productos que cubran la necesidad de protección y de resguardo para su salud. Asimismo, el consumidor orientó sus compras hacia plataformas digitales, adecuadas para prevenir la exposición y en especial por la experiencia de autoatención, ahorro de tiempo y dinámica de compra. Finalmente, esto justifica una oportunidad hacia la exposición de productos de protección y suplementos como parte de un negocio digital.

1.4 Alcances:

Se dirige la propuesta a personas preocupadas por su salud y la de su entorno, que buscan productos de protección que cumplan con estándares sanitarios; así como, el complementar su alimentación mediante el consumo de productos saludables que refuercen su inmunológico. Además, que se familiarizan y tienen preferencia por el uso de herramientas digitales para mantenerse conectados y realizar sus compras de una manera sencilla y segura.

- **Geográfico:** En base a los Niveles Socioeconómicos (NSE) APEIM (2020), se decidió empezar el análisis enfocado en los NSE A, B y C de Lima Metropolitana en las zonas: 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
- **Demográfico:** Hombres y mujeres Millennials de 27 a 40 años, que tienen predisposición a las compras online, el uso de herramientas digitales y con una mayor conciencia con respecto al cuidado de la salud, buscando productos que les brinden seguridad y protección.
- **Temporal:** El plan de negocio se evaluará en un horizonte de 5 años.

1.5 Limitaciones

Se han identificado las siguientes limitaciones para el presente plan de negocios:

- Se carece de un histórico de consumo de productos de protección en un escenario similar al de la pandemia de COVID-19.
- Solo se formulará el plan de negocios sin contemplar la ejecución del mismo.
- Las entrevistas y encuestas serán realizadas de manera online, esto podría afectar el desenvolvimiento natural del usuario en un espacio no presencial.

- Las entrevistas podrían incluir datos auto-informados en relación con sesgos en las respuestas o confusión en las experiencias.
- Los resultados de la investigación no podrán ser extrapolados para otros sectores.

1.6 Contribución:

A continuación, se define la contribución del plan de negocio en relación a las perspectivas: Académicas, de negocio y social.

- **Académica:** Con la presente investigación se busca brindar conocimiento del mercado emergente sobre la adquisición de productos de protección personal, que se ha desarrollado de manera acelerada debido a la coyuntura, mostrando un abanico de oportunidades de negocio.
- **De negocio:** Igualmente sumado a las actuales tendencias del mercado, se busca brindar la amplitud de visibilidad y oportunidad de venta por el Marketplace para los emprendedores, de manera segura, fácil y cómoda de realizar. sin tener que efectuar grandes inversiones.
- **Social:** Busca contribuir a la sociedad, brindando un contenido educativo adecuado para los clientes y usuarios de marca, ayudando a sobrellevar adecuadamente la coyuntura actual.

1.7 Conclusión

En el primer capítulo se presentan los cambios en el mercado que justifican la oportunidad de implementar el plan de negocio relacionado a productos de protección y suplementos alimenticios alineados a la prevención de enfermedades y cuidado de la salud en un entorno digital. Se evidencia el cambio en el comportamiento del consumidor que orienta su preferencia de compra al canal digital; así como, la aparición de nuevos emprendedores que buscan alternativas de exponer sus productos en plataformas digitales.

CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se desarrollan los principales conceptos y datos considerados relevantes para entender mejor el plan de negocio. Al elegir un modelo de negocio digital, se empezará por entender el concepto de Comercio electrónico, el modelo de negocio de Marketplace, la economía colaborativa y las acciones de marketing digital. El objetivo del capítulo es facilitar el entendimiento del lenguaje empleado en relación con el modelo de negocio digital y servir como base para desarrollar la propuesta de valor y las estrategias.

2.1 Comercio electrónico

Según la Organización Mundial del Comercio – OMC (2020) se define comercio electrónico como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2020) lo define como “la venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos

Según Ramos (2020), E-commerce es el intercambio de bienes y servicios a través de redes, específicamente de internet, pudiendo ejecutarse a través de correos, catálogos, carritos de compra, intercambio y transferencia de datos, y servicios web. Adicional a ello, Campos - Sanchez (2021), sostiene que los comercios digitales apuntan al intercambio de datos entre el productor, distribuidor y socio comercial, lograr captar y fidelizar clientes y conquistar nuevos mercados.

Laudon y Guercio Traver (2017) definen el comercio electrónico como las transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos. Las transacciones por medios digitales (en Internet, la web, en dispositivos móviles, se consideran comerciales ya que involucran el intercambio de valor (por ejemplo, dinero) entre las organizaciones y los individuos en retorno de un producto o servicio. Por ello, algunas veces se refiere al comercio electrónico como comercio digital.

Ebay (2016) define una tienda online como una página web mediante la cual se realiza la venta directa de productos y/o servicios. Tiene el dinamismo de funcionar las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Además, en ella se incluye información detallada de la empresa, el catálogo de productos, datos de contacto, políticas de compra, entre otros. Es así que se convierte en un canal de contacto con el cliente en el

que una empresa podrá gestionar y supervisar los pedidos, el stock y el nivel de ventas (ingresos).

Entre las ventajas que menciona Ebay sobre este modelo de negocio, se encuentran el poder realizar el control adecuado, mantenimiento y cambios que la organización requiera en cualquier momento. Así como, permitir la recolección de datos de los clientes recurrentes y potenciales, permitiendo conocer mejor al público objetivo. Sin embargo, este modelo de negocio también demanda mantener altos recursos técnicos, financieros y logísticos.

En los últimos meses, el crecimiento acelerado en el comercio electrónico ha sido una palanca importante para continuar o emprender un negocio. Ulrich Reiser, country manager de STG Perú menciona que el comercio electrónico además de enfrentar a los cambios típicos de la industria debe responder a consumidores más exigentes que valoran la inmediatez y la experiencia bajo un proceso de venta óptimo y eficiente.

2.1.1 Tipos de comercio electrónico

La Escuela de Dirección de la Universidad de Piura en su artículo ABC del comercio electrónico: todo lo que necesitas saber” (2021) indicó que los tipos de comercio electrónico que subdividen de la siguiente manera:

Según el modelo de negocio:

- **E-commerce:** Es la tienda en línea clásica que ofrece productos o servicios. Cuentan con branding propio.
- **Marketplace:** Es un conglomerado de tiendas online de diferentes marcas, en las cuales *sellers* y *buyers* se relacionan e interaccionan para realizar transacciones comerciales.
- **Membresía:** Plataformas que ofrecen servicios o productos de manera restringida, bajo el formato de pago por periodos.
- **Dropshipping:** Son comercios electrónicos que no cuentan con items en stock, al comercializar uno, se compra la mercadería al proveedor y se envía al cliente.

En el plan de negocio a desarrollar, el centro del desarrollo será la implementación de un Marketplace. Considerando que este modelo incluye a varios ofertantes en una sola plataforma digital

2.2 Marketplace

Ebay (2016), define el concepto Marketplace como una versión online de los grandes centros comerciales, que conecta a vendedores y compradores, que incluye tiendas dedicadas a la venta de todo tipo de artículos y disfrutan de una gran afluencia de público. Es así como los vendedores a cambio de una cuota por su presencia en la plataforma y/o de una comisión por cada transacción, optan por este modelo, con un tráfico garantizado (ahorrando en inversión propia de publicidad online), sin costes puesta en marcha y sin requerir de conocimientos técnicos para la creación y mantenimiento de la tienda.

Según Kestenbaum (2017), se define el Marketplace como un sitio web o app que facilita la exposición de venta para diferentes tipos de productos. El operador del Marketplace no es el dueño de estos productos, sino que presta servicios transaccionales entre la oferta de las marcas hacia el usuario final.

Se identifican 3 tipos de Marketplace, según la oferta de negocio:

- **Vertical:** Es el Marketplace que cuenta con diferentes tiendas que ofrecen un mismo rubro de productos, por lo que se puede considerar que se especializa en un segmento del mercado. Se encuentra Trufacet, el cual se dedica a la venta de joyas y productos complementarios.
- **Horizontal:** Es el tipo de Marketplace que ofrece diferentes ofertas de productos a un público que cuenta con características similares, por lo que se especializan en un tipo de cliente. Pudiendo citar a Panjo, el cual se dirige a un público entusiasta.
- **Global:** Se define como aquel espacio digital de venta multiproducto. Diferentes tiendas y diferentes categorías de productos, por ejemplo, Linio Perú.

Por su parte Diana Palau (2020), especialista en Digital Marketing Strategist en la plataforma Cyberclick, indicó que los Marketplace por tipo de producto a comercializar se dividen en los siguientes tipos:

- **Marketplace de productos.** En esta plataforma se comercializan todo tipo de productos físicos.
- **Marketplace de servicios.** En este mercado digital se ofrecen servicios como reservas y venta de entradas.

- **Marketplace laboral.** En esta plataforma se conectan a personas que buscan trabajo con empresas que cuentan con vacantes.

Por otro lado, el ingresar a un Marketplace, genera múltiples beneficios a las empresas que desean comercializar sus productos. Entre ellas se tienen:

- **Acceso a cantidad masiva de público:** Permite llegar a un volumen de tráfico muy elevado y variado, debido a que este modelo de negocio cuenta con amplitud de público de manera sencilla, económica y rápida. (Fernandez 2019)
- **Canal de ventas adicional:** Ingresar a e-commerce, en caso se tenga un establecimiento físico, permite llegar a mayor cantidad de ventas. (Codina 2018)
- **Gestión de pagos:** Los *buyers* compran directamente a la plataforma, y esta paga a los *sellers*. de esta manera se ahorran los costes bancarios y así como deslindar a la tienda de la responsabilidad del manejo de datos. (Rocamora 2021)
- **Mayor credibilidad de marca:** Al tener los Marketplaces sistemas de puntuación y recomendación, brindan a las marcas, principalmente a las que recién se inician, un adicional de confianza por el público usuario. (Codina 2018)
- **Mejor posicionamiento online en buscadores:** Los Marketplaces buscan estar en los primeros lugares del buscador y con buenas puntuaciones, de esta manera las empresas tendrán mayor exposición de sus marcas, debido a la inversión en publicidad y posicionamiento SEO que realizan los Marketplace. (Fernandez 2019)
- **No se requiere tener una propia tienda virtual:** Al registrarse y hacer el pago de la marca al Marketplace, este se encarga del mantenimiento de la plataforma y por ende del espacio virtual. (Codina 2018)
- **Sinergia entre marcas:** Se pueden realizar ventas cruzadas debido a los productos complementarios adicionales que se encuentren en el Marketplace (Rocamora 2021)

Por otro lado, en relación con las alternativas de plataformas para E-commerce, incluido el Marketplace, Franco Bravo (2020), menciona la opción de desarrollarlas bajo una tienda virtual en Open Source, es decir de libre acceso, donde el usuario y los programadores pueden manipular el software y ajustarlo a sus necesidades específicas. Requiere conocimiento técnico o un personal que dé el soporte. Entre las alternativas se encuentra:

- **WordPress:** bajo su extensión WooCommerce es fácil uso, con extensiones disponibles para integrar pasarelas de pago, redes sociales, marketing por correo

electrónico, venta con un clic y envío. Permite cierta personalización de la mano con un programador. Sin embargo, en la medida que la plataforma va haciéndose escalable, con más productos y clientes su funcionalidad se desacelera.

- **Magneto:** Se encuentra entre las mejores soluciones para grandes empresas y de mayor escala, es robusta ante los ciber ataques. Además, su versión pagada en formato Enterprise se aloja en Amazon Web Service. Pese a ello, en Perú son pocas empresas y personas que implementen muy bien esta plataforma
- **Prestashop:** Sencillo al nivel administrativo, pero con la necesidad de contar con soporte técnico para el momento de instalarlo, actualizarlo o migrar de versión. Tiene un nivel de escalamiento superior al de Woocommerce. A pesar de ello, es más lento que los otros constructores; posee integraciones limitadas de marketing de terceros; posee algunas traducciones en español que viene por defecto están mal hechas.

2.3 Economía colaborativa

Jorge Irigaray (2021), secretario general de la EAE Business School, indicó que la economía colaborativa es el modelo de negocio en la cual los servicios pueden ser considerados como bienes de intercambio, ya que como su nombre lo dice, se basa en la colaboración y apoyo recíproco.

Por otro lado, el Banco Santander (2021) en su artículo “La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar?”, dijo que llamada también consumo colaborativo, es un tipo de modelo en el cual los usuarios hacen uso de las nuevas tecnologías para poder realizar transacciones como compra, venta, alquiler. Este tipo de negocio busca un beneficio mutuo y está en constante desarrollo debido a que continuamente surgen nuevas oportunidades en las que se puede participar, generando un consumo responsable y sostenible.

La Universidad San Ignacio de Loyola (2020) en su artículo “Modelo de economía colaborativa crece en el Perú y América Latina” comentó que se le llama economía colaborativa a las comunidades de usuarios conectados que buscan ofrecer productos o servicios, con el fin de lograr un intercambio. Este modelo de economía, al utilizar tecnología, logra una mayor cercanía entre consumidores y la oferta, de tal manera que se pueda aprovechar de modo más útil los recursos, incrementar las propuestas de

productos y minimizar de manera importante los costos de hacer negocios para las compañías.

Adicional a los conceptos, se pueden desprender las características de este modelo económico:

- **Utilizar tecnología de información:** Basados en plataformas digitales, así como aplicaciones móviles que permiten los intercambios (Irigaray 2021)
- **Sistema de referencias:** Se busca puntuación y comentarios basados en las experiencias del usuario, de esta manera se busca lograr mayor confianza. (Fernandez 2020).

2.4 Marketing digital:

A continuación, se presentan los principales conceptos en relación con el Marketing digital:

Tabla 2.1. Definición de marketing digital

Autor	Concepto	Beneficio
Chaffey y Ellis Chadwick (2019)	Alcanzar los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales en conjunto con datos digitales sobre las características y el comportamiento de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer a profundidad al cliente - Mejora la segmentación
Meléndez (2018)	Uso del canal online para la comercialización de productos y servicios tanto a empresas como a consumidores y que se caracteriza por tener al cliente como foco principal en sus decisiones, considerando la relevancia de los datos que proporcionan en sus transacciones	<ul style="list-style-type: none"> - Permite crear contenido y oferta de valor basado en las preferencias del cliente
Hackley, C., Hackley, R. A., & Bassiouni, D. H. (2018)	Las estrategias del marketing digital cumplen el rol de facilitar y administrar las etapas del desempeño de identidad de los consumidores. Además, precisa que analizar los cambios en el comportamiento del consumidor impactaran en los presupuestos de comunicación de marketing de publicidad a publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la adecuada medición de resultados. - Permite un adecuado posicionamiento.
Restrepo y Muñoz (2016)	La creación de comunidades en donde los consumidores pueden opinar respecto a un producto o servicio ofrecido, otorgándole retroalimentación a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Crear contacto directo con los clientes - Buscar interacción con la marca
Cañueto (2016)	Las empresas deben estar orientadas al cliente y construir una relación a largo plazo con los consumidores finales.	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización del cliente - Posicionar la marca en los c
Cuervo (2017)	La fidelización consiste en conocer a los clientes de tal manera que se le pueda brindar los adicionales de valor que requieran sin hacerlos sentir presionados, de esta manera se logrará que se identifiquen de tal forma con la marca, que pasen a ser llamados prosumers.	<ul style="list-style-type: none"> - Convertir a los clientes en embajadores de marca. - Ayuda en la cocreación.

Elaboración: Autores de esta tesis

De esta manera, el marketing digital, demuestra la relevancia que tiene frente a las marcas en su gestión para captar a los consumidores que los incentivan a la interacción a través de medios online y la posibilidad de ampliar el público objetivo a nivel mundial. A partir de las definiciones mencionadas, se puede afirmar que además de la importancia de recolectar información en cada interacción del cliente, el marketing

digital busca adaptarse a la demanda mediante el uso masivo de herramientas digitales, como es el caso del Internet.

2.4.1 El marketing relacional y CRM

Para comprender el Marketing relacional y CRM se revisó su definición en base a diversos autores que se detallan a continuación:

Tabla 2.2. Definición marketing relacional y CRM

Autor	Concepto	Beneficio
Villanueva Et al (2018)	El marketing relacional como la gestión comercial que identifica a los clientes para crear acercamiento y relaciones que sean duraderas así como provechosas para la empresa y el consumidor.	-Incrementa el tiempo de vida del cliente. - Fidelización del cliente. - Generación de confianza.
Tomas (2020)	Se centra en el afianzamiento de relaciones con los clientes. Esto quiere decir que se debe acercar, relacionar y aportar valor al cliente para conseguir una relación sólida y duradera en el tiempo, ya que ellos son el activo más importante de cualquier compañía.	- Clientes más propensos a recomendar un producto. - Permite conocer qué acciones tomar para despertar el interés.
Hernandez et al (2019)	Mediante el uso de herramientas CRM, se busca identificar oportunidades de negocio, maximizar el volumen de ventas, definir estrategias de captación y fidelización de clientes, mejorar el servicio al cliente, optimizar procesos y bajar costos	- Mejorar la productividad. - Incrementar las ventas. - Promover las relaciones con el cliente. - Pronosticar de manera acertada
Cardona (2020)	CRM es el conjunto de procesos y medios digitales de una empresa, que permite la gestión de relacionamiento con los clientes, el marketing y el proceso de ventas de la empresa. Debido a que los datos se encuentran ordenados, los procesos se hacen más rápidos, se optimizan y por ende se detectan errores en menos tiempo	- Mejora de tiempos de respuesta. - Optimiza la comunicación. - Facilita la toma de decisiones.

Elaboración: Autores de esta tesis

Bajo lo antes mencionado, se identifica la importancia del CRM ya que permite analizar y gestionar de manera eficiente la información de los clientes, lo cual, aunado a las estrategias de marketing relacional, permiten orientar estrategias para la creación de campañas convenientes para el proyecto, reducir costos, incremento de ventas y crear relaciones duraderas e importantes con los clientes.

2.4.2 Marketing de contenido:

La finalidad del marketing de contenido es el de dar a conocer información relevante de la empresa para captar la atención del cliente. A continuación, se detallan los conceptos expuestos sobre este punto:

Tabla 2.3. Definición de marketing de contenido

Autor	Concepto	Beneficio
Forsey (2021)	Estrategia que se enfoca en crear, dar a conocer y distribuir el contenido de la empresa; el cual es relevante para compartir en línea, buscando llegar al público objetivo con el propósito de incentivarlos a que respondan con una acción rentable.	<ul style="list-style-type: none"> - Genera leads de manera sostenida - Aumentar el tráfico del sitio. - Generar ventas a mediano plazo.
Canturias (2020)	Estrategia que posibilita que las empresas puedan llegar y contar con la atención de su público utilizando medios como webinars, infografía, videos, podcast y juegos. Debe brindar información relevante e interesante para los usuarios y debe ser difundida a través de canales de comunicación como redes sociales, blogs y mailing.	<ul style="list-style-type: none"> - Educa al mercado. - Genera engagement . - Aumenta el reconocimiento de la marca.
Giraldo (2019)	A través de la creación de contenido interesante y relevante para el público objetivo, se debe buscar generar interés e involucramiento entre las personas y la marca. De esta manera se produce una mejor percepción del público con respecto a la empresa y por ende se incrementan las ventas y los leads.	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de brand awareness. - Aumentar la base de datos y la conversión en página.
Sordo (2020)	Estrategia de marketing que se basa en crear, publicar y distribuir información que sea relevante para el público objetivo, con el fin de fidelizar o atraer nuevos prospectos de clientes sin llegar a ser intrusivo. Los componentes más utilizados son las redes sociales, blogs, contenido visual y material exclusivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la interacción de la marca con el público objetivo. - Reduce el costo de adquisición de clientes

Elaboración: Autores de esta tesis

De lo antes mencionado, es posible afirmar que el marketing de contenidos es una estrategia de captación que aporta en la interacción con el cliente habitual y los potenciales clientes por medio del contenido. Asimismo, este tipo de marketing busca su difusión en la interacción de los clientes que lo comparten generando un mayor alcance y promoviendo las ventas de la empresa.

2.4.3 Publicidad digital

Según el IPP (2020), es el conjunto de técnicas de promoción y difusión pagadas que permiten desarrollar a una empresa a través de medios digitales, brindándole un gran beneficio a la empresa o marca, al manejar de una manera más eficaz sus canales de difusión directa.

Tómas (2021) señaló que son todos los métodos de difusión, promoción y comunicación que toda empresa o marca que están dentro del entorno digital utiliza para llegar a su público objetivo. Este modelo de publicidad cuenta con la ventaja de ofrecer una gran capacidad de segmentación y de llegar verdaderamente a aquellas personas que pueden estar interesadas en nuestro servicio o producto.

Las ventajas que brinda la publicidad digital son las siguiente:

- Brinda un mayor control de la inversión y el retorno de la misma, al dar como resultados datos estadísticos, permiten calcular los resultados de las campañas publicitarias, con métricas como cantidad de clics o conversiones.
- Permite llegar de una manera masiva al público de interés, debido a que la segmentación se hace con el público objetivo, el mensaje que se desea hacer llegar llega al público interesado dando como resultado una mejor aceptación del mismo.
- Genera una mayor interacción con los usuarios para con la marca o empresa, las campañas buscan tener una reacción inmediata del público objetivo, esto es la respuesta de compra, clics, o comentarios sobre la marca.

2.4.4 Inbound marketing

Según Patrutiu (2016) es una metodología que busca captar clientes potenciales, mediante las herramientas digitales como redes sociales, buscadores, webs, entre otros. Valdes (2016) la define como un tipo de estrategia no intrusiva que fusiona técnicas de marketing con publicidad. En general se puede decir que aplica de manera conjunta tanto estrategias de captación en la compra como de fidelización postventa.

Según Gómez & Varillas (2018) mencionan que el Inbound marketing busca no ser intrusivo y se dedica al estudio del *funnel* de compra del cliente de manera que se puedan usar medios digitales como redes sociales y buscadores web (google, YouTube, entre otros) en conjunto con el marketing de contenido para la captación de clientes potenciales. Hubspot (2016), acompaña el Inbound marketing con dos conceptos: el *buyer* persona y el *buyer* journey. El primero definido como búsqueda para entender las características del cliente potencial ideal. El segundo como el camino que recorre ese cliente en su experiencia de compra.

2.5 Seguridad de la información del usuario y de la transacción

Para que el Marketplace pueda desarrollar adecuadamente sus funciones, es importante implementar medidas de seguridad que permitan proteger a las tiendas y el contenido, y a la vez brindar confianza a los compradores.

Incibe (2020), en su guía “Ciberseguridad en comercio electrónico”, indica que las medidas a tomar deben ser las siguientes:

- **Protocolo HTTPS:** Utilizado en páginas web en las que se generan pagos en línea, incrementando la seguridad.
- **Certificados SSL:** Garantiza la confidencialidad e integridad de los datos que son transmitidos por la web a través del protocolo TLS.
- **Protocolo SET:** Permite la transferencia segura de los números de tarjeta, identificando a los participantes de la transacción.
- **Pasarela de pago segura:** Sistema de pagos virtuales con tarjetas de crédito o débito, hábitos mediante los avances tecnológicos.

Adicionalmente, Daniel Valera (2021), profesor de la universidad Esan, menciona que la pandemia trajo cambios importantes como el incremento del uso de plataformas y apps digitales. Asimismo, se observa un impacto en las generaciones ya que personas entre 35 y 55 años y adultos mayores se están adaptando al uso de estos medios virtuales y ya no solo es uso exclusivo de los jóvenes. Así mismo, el 70% de los consumidores son más conscientes con observar en la compra, que el dominio cuente con certificados SSL y con las medidas de seguridad de uso de CVV y 3D Secure.

2.6 Impacto sobre los hábitos del consumidor a causa del Covid-19

Jagdish Sheth (2020), en su artículo sobre el Impacto del Covid-19 en el comportamiento del consumidor, destaca la orientación de los compradores por elegir métodos de pago y gestión de menor contacto. Esto traerá consigo las modificaciones legales y procesales sobre cómo los consumidores adquieren productos y servicios. Asimismo, se espera se desarrollen nuevos alimentos, buscando mayor información sobre los productos que van a ingerir.

Por su parte José Ruidias (2021), profesor de la Universidad del Pacífico, indicó que los consumidores buscan productos que tengan importantes diferenciales y atributos adicionales ligados al cuidado y la protección. También señaló que los consumidores prefieren investigar y ver comentarios de otros usuarios antes de tomar una decisión de compra, así como la aceptación del delivery, gracias a que este servicio permite ahorrar tiempo y evita la exposición al contagio, además de aceptar al *personal buyer*, quien se encarga de realizar sus compras y dejarla en su casa.

Según la OMS (2020), la alimentación saludable es clave para durante la pandemia del COVID 19, si bien es cierto que ningún alimento o suplementos dietéticos pueden curar esta enfermedad, sí pueden reforzar al sistema inmunológico ya que lo que es ingerido puede afectar al organismo con respecto a prevenir o combatir infecciones, y también el tiempo que el cuerpo demora para curarse de ellas. Adicional a ello, la alimentación saludable y adecuada ayuda a disminuir las probabilidades de desarrollar enfermedades crónicas, así como factores de riesgo.

Se identifica una oportunidad para desarrollar un modelo de negocio digital, basado en la relevancia y protagonismo que las herramientas digitales en los últimos años, especialmente impulsadas por la pandemia. Con relación a los modelos de negocio en línea, se ha elegido desarrollar un Marketplace en la medida que se pueda aprovechar una oportunidad de negocio tanto con la oferta como con la demanda. Finalmente, es importante definir los cambios que ha sufrido el comportamiento del consumidor con predisposición hacia compras digitales y por ello, el reto es trabajar una plataforma accesible, amigable e intuitiva que sea capaz de entregar la mejor experiencia.

2.7 Conclusiones

Se concluye en este capítulo la atractividad de un modelo de negocio digital, que ha evolucionado exponencialmente a raíz del Covid-19. Las alternativas de plataformas que han ido mejorando para ofrecer una mejor experiencia al cliente, así como mantener costos competitivos y seguir impulsando la digitalización comercial. Alineados en como los vendedores y compradores se orientaron hacia un mercado online, este se vuelve propicio para exponer productos para mantener la adecuada protección e inocuidad, así como el uso de suplementos alimenticios, de la mano con cambios de hábitos en comportamiento y consumo.

CAPÍTULO 3 MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se expone información relevante, que nos permite comprender el mercado de productos e insumos de protección personal y los suplementos alimenticios. De esta manera poder identificar las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el macroentorno; así como analizar la competencia y la rivalidad en la industria evidenciando si existe una oportunidad de inversión.

3.1 Macroentorno

Es importante conocer el entorno para comprender la exposición de la empresa con los factores que las podrían favorecer o perjudicar. Por ello, se analizan los aspectos PESTE (Político-legal, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) y los cambios de crecimiento de las ventas online, como bases para identificar las oportunidades o amenazas para el plan de negocio.

3.1.1 Entorno político - crisis sanitaria

El 15 de marzo de 2020, el gobierno de Perú declaró en “Estado de emergencia nacional y aislamiento social a causa de la propagación del Covid-19” (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM). Incluyendo el uso obligatorio de la mascarilla en vías públicas (Decreto supremo N° 051-2020-PCM).

La escasez de mascarillas obligó al Ministerio de Salud (MINSA) a definir normas técnicas, para facilitar su elaboración. Poco a poco esto dio lugar a la personalización y la oferta de mascarillas con diseños.

Durante el 2021, se han desplegado jornadas de vacunación intensivas; sin embargo, el Ministerio de Salud, en vista de las experiencias de otros países, exige mantener las medidas y protocolos de protección. A su vez, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) refuerza el mensaje “que las vacunas no serán una solución rápida ni fácil contra la COVID-19 para las Américas”. Se mantiene una necesidad de continuar con los protocolos de prevención y seguridad establecidos.

Para el especialista de Infectología como el Dr. Leslie Soto, la vacuna evita desarrollar cuadros de emergencia, más no evita la enfermedad. Por ello, recomienda a

la población continuar con las medidas de prevención como mantener distancia, así como el uso de los equipos de bioseguridad.

Por otro lado, en julio de 2021, asumió la presidencia Pedro Castillo, representante del partido de Izquierda Perú Libre. Su ingreso al gobierno desencadenó momentos de inestabilidad política. En los últimos meses se destaca su interés por mantener las relaciones con inversionistas extranjeros.

Desde el frente político, se identifica como amenaza la incertidumbre en relación a la ejecución de las promesas del plan de Gobierno; así como la poca claridad sobre los ajustes tributarios y el desarrollo en tecnología. Sin embargo, se observa el interés por salvaguardar la salud y continuar con las jornadas de vacunación; sin embargo, aún el Ministerio mantiene la necesidad del uso de productos de protección y prevención.

3.1.2 Entorno Legales

Según Hania Pérez de Cuéllar (2021), titular de la Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), mencionan que la pandemia de la COVID-19 aceleró el crecimiento del comercio electrónico en el Perú, lo cual obligo a Indecopi actualizar en abril 2021, el Código de Protección y Defensa del Consumidor - **Ley No 2957**, con la finalidad de regular el comercio electrónico, proteger al consumidor que compra por internet y garantizar la seguridad de los productos y servicios que se comercializan a través de la web.

Entre las principales consideraciones mencionadas en el documento están:

- El consumidor posee derecho de arrepentimiento, es decir tiene la facultad de dejar sin efecto unilateralmente, la compra o contratación de un producto o servicio, sin necesidad de justificación o penalización, hasta 15 días después de la recepción del producto o contratación del servicio.
- Se debe garantizar la seguridad de los productos y servicios y que estos sean idóneos para el consumidor y que no los pongan en riesgo.
- Las personas naturales o jurídicas que prestan servicios de intermediación física o mediante canales digitales también serán considerados como proveedores de servicios.

- La empresa que venda los productos o servicios mediante canales digitales debe brindar al consumidor información veraz, clara y completa sobre las características, flujo y transacción

Asimismo, en Perú existen las siguientes leyes de regulación sobre el comercio electrónico:

- **Manifestación de voluntad - Ley 27291**

Esta norma indica que mediante la firma electrónica se puede manifestar la voluntad en contratos.

- **Ley de protección de datos personales - Ley 29733**

Esta ley da las normativas legales que las empresas y negocios deben acatar al recibir, compilar, solicitar y almacenar información sobre personas naturales

- **Ley de firmas y certificados digitales - Ley 27269**

La norma indica que la firma electrónica tiene la misma validez jurídica que la firma escrita y adicional a ello crea a los certificados digitales los cuales son reconocidos como documentos electrónicos generados y firmados digitalmente por la entidad de certificación que confirma la identidad personal.

- **Ley de Represión de Competencia Desleal - Decreto legislativo 1044**

Regula la publicidad comercial que es de carácter obligatorio para el comercio electrónico.

- **Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor - Decreto supremo 011-2011-PCM y modificaciones**

Indica que todo comercio electrónico debe contar con un libro de reclamaciones virtual, en el cual los usuarios puedan ejercer su derecho a queja o reclamo

- **Ley que incorpora los delitos informáticos al código penal - Ley 27309**

Esta ley señala las sanciones a quienes accedan de manera infructuosa, violando la seguridad de bases de datos privadas.

Se identifica como las leyes salen a favor del consumidor y están tratando de cubrir todos los vacíos legales del comercio electrónico, esto se puede divisar como una

amenaza en la medida que no se cumplan con ellas. Sin embargo, las gestiones permisibles sobre los datos registrados del consumidor se identifican como una oportunidad, para poder entender su comportamiento y ofrecer productos acordes a sus necesidades.

3.1.3 Entorno Económico

INEI (2021) en su Informe sobre el comportamiento de la economía en el segundo trimestre 2021, menciona que el producto bruto Interno (PBI), creció en 41.90% comparado al mismo periodo en el año 2020. Sin embargo, debido a la inestabilidad política, según las proyecciones del Instituto Peruano de Economía (IPE) la caída de la confianza empresarial podría generar una contracción de entre 8.5% y 10% de la inversión privada en el segundo semestre del año afectando la recuperación del PBI.

Por otro lado, según INEI (2021) el incremento en los precios del consumidor tanto en Lima como en provincias hizo que la inflación superará el rango meta del Banco Central de Reserva (BCR), establecido entre 1% y 3%. Incluso, el alza de precios fue un evento que trascendió la capital. El incremento de los precios al consumidor en Lima Metropolitana, acumulado en los últimos 12 meses contados a junio, marcó su nivel más alto en más de cuatro años, luego de que cerrara en una tasa del 3,25%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Por otra parte, de la mano con la incertidumbre política, se observa un panorama económico deteriorado, debido a las fluctuaciones del tipo de cambio que afectan el valor monetario del sol, alcanzando su nivel récord de S/4.12. En relación a la inflación, en el segundo trimestre de 2021, Perú cerró con una inflación de 2,15 %, con un indicador de Índice de Precios al Consumidor (IPC) en 0,76% a junio del presente año.

Sin embargo, el MEF (2021) proyectó a través del Marco Macroeconómico Multianual, que la economía peruana crecería durante el presente año en 10.5% siendo la tasa más alta, proyectando también un crecimiento de 4.8% para el 2022. Este crecimiento se vería impulsado gracias al aumento del gasto privado, las exportaciones debido al inicio de productividad de Quellaveco, y el incremento de la demanda externa, teniendo en cuenta el mayor control de la pandemia y vacunación masiva de la población.

La oportunidad que se ha identificado es que la compra de insumos de protección el día de hoy forma parte del gasto básico de cada familia, lo que refuerza la demanda hacia estos productos. Sin embargo, las fluctuaciones del tipo de cambio podrían afectar los costos de las importaciones y encarecer la venta de los productos básicos, además de orillar a los clientes a ser más cautelosos con sus gastos.

3.1.4 Entorno Social

En este aspecto se considera el incremento de los emprendimientos derivados de las crecientes tasas de desempleo, así como los cambios en el comportamiento del consumidor respecto a su dinámica de compra y modelo de trabajo.

Por su lado, INEI indicó que, para el primer trimestre del 2021, la tasa de desempleo alcanzó el 14,5% contra el 7%, obtenido en el mismo periodo del 2020. Por su parte, la consultora Datum Internacional, señaló que el desempleo fue el principal impulsor de alrededor de 42% de los emprendedores peruanos actuales que iniciaron sus negocios a causa de la pandemia.

En relación con el comportamiento del consumidor, La Sociedad Agencia de Medios señala que entre las cinco tendencias que esperan para el consumidor peruano 2021, se encuentra la de continuar realizando compras online. Además, tiene conciencia en sus compras y está en búsqueda del ahorro. Por su lado, La consultora Accenture, enfatiza el cambio en la dinámica de compra de los clientes, siendo alrededor de 77% de los peruanos emplea WhatsApp para realizar sus compras de bajo riesgo, entre las que destacan: productos de higiene (42%), ropa (39%) y comida fresca/perecedera (36%).

Sin embargo, el panorama podría cambiar para el 2022, con relación a las preferencias de compra de productos masivos vía online. Así lo manifestó un estudio publicado por la empresa de investigación de mercado CCR. Por su parte, José Oropeza, Gerente de estudios especiales de CCR, menciona que la menor disposición de compra por el e-commerce respondería a que la población optaría por regresar al canal presencial.

Finalmente, la pandemia aceleró la adopción del trabajo remoto, según Andrés Pirela, gerente de Ericsson Perú, indicó que debido a los cambios en los modelos de trabajo y estilo de vida que se dieron durante la cuarentena, el tráfico de datos aumentó

en 100% de manera residencial. En el caso de la red móvil, el tráfico de datos se incrementó en 30% por el uso de aplicaciones y herramientas digitales.

Se identifica como oportunidad el incremento de negocios independientes que están en búsqueda de espacios para ofrecer sus productos. Asimismo, de la demanda orientada a compras en canales digitales no masivos, que ofrezcan una experiencia diferenciada al cliente y refuercen las ventajas de la venta online como el valor del tiempo. Además, se identifican que los usuarios con mayor cercanía a las compras digitales incrementan sus expectativas y exigencias sobre el proceso.

3.1.5 Entorno Tecnológico

La pandemia aceleró en el 2020 la adopción de plataformas y herramientas tecnológicas para el trabajo remoto, la educación, la telemedicina y los negocios. Sin embargo, también evidenció la brecha digital que impactó principalmente en la educación y la posibilidad de desarrollo económico mayor. Según INEI, hasta el primer trimestre de 2020, sólo el 40.1% de hogares peruanos tuvo acceso a Internet, esta cifra se ve impactada debido a que en zonas rurales la accesibilidad es de sólo 5.9%. En el caso de Lima Metropolitana, el 62,9% de hogares disponen de este servicio.

Por otro lado, la consultora Hootsuite, en su informe sobre la situación digital del Perú 2020 al 2021, menciona que existen 36,14 millones de dispositivos móviles, entre los que se considera: celulares, tablets y laptops, representa un 109,9% (sobre alrededor de los 33.17 millones de peruanos), superando a la población total. Asimismo, existen 19,90 millones de usuarios de internet, representando el 60% de la población, de ellos 27 millones de peruanos se encuentran activos en redes sociales (81.4% de la población). Esto se traduce en que la mayoría de la población poseen más de un perfil por red social.

En relación con los negocios, crecieron exponencialmente las aplicaciones de E-commerce y pagos online. El Observatorio Ecommerce Perú 2020 de CAPECE, menciona que la industria de comercio electrónico aumentó en 50%, moviendo US\$ 6,000 MM y la cantidad de empresas que ingresaron al comercio electrónico se cuadruplicaron, y al cierre del 2020, el 5% (más de 260 000). Por otro lado, también se destaca la necesidad de desarrollar mejores aplicaciones para el soporte y visibilidad en la cadena de suministro y logística sobre el flujo de delivery y control de stock.

Según el Reporte Oficial de la Industria E-commerce en el Perú 2020, desarrollado por CAPECE, indica que el Perú tiene 11.8 millones de compradores online, 70% es la penetración de internet, cuya compra principal se da a través de dispositivos móviles 60%, además de concentrar el 70% de los compradores online en Lima y Callao. Por su lado, el Portal Mercado Libre indicó que los Smartphone tuvieron un incremento de ventas del 260% frente al año 2019, durante el periodo de la cuarentena.

Finalmente, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones autorizó a América Móvil y Entel Perú la implementación de los servicios con tecnología 5G para el servicio de internet fijo inalámbrico. Se espera que la oferta aumente hasta 10 veces la velocidad y permita mejores usos en servicios como la telemedicina, teleeducación, entre otros.

Oportunidad es el incremento del e-commerce, la adopción por las compras digitales asociada al cambio de comportamiento de los clientes; esto va a permitir encontrar un mercado donde los clientes ya están familiarizados con el proceso de compras digitales. Asimismo, las mejoras sobre las redes móviles complementarán la experiencia hacia el usuario y permitirán ampliar el horizonte de oferta planteado para poder llegar a más clientes.

3.1.6 Entorno Ecológico

Para el uso adecuado de la plataforma digital, es importante tener en cuenta el uso de dispositivos móviles y electrónicos, los cuales utilizan electricidad para su funcionamiento. Debido al incremento de venta de dispositivos electrónicos, el peligro de contaminación es alto, ya que estos aparatos se descartan, volviéndose residuos peligrosos.

Es por ello que el Ministerio del Medio Ambiente, en el reglamento RAEE indica la adecuada gestión y manejo de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) , indicando el manejo de estos desechos en las diferentes etapas de manejo, generación, recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento, reaprovechamiento y disposición final, involucrando a los diferentes actores en el manejo responsable de estos residuos, teniendo la finalidad de mitigar el impacto en el ambiente y en la salud de las personas.

Adicional a ello, Marisol Naveda, coordinadora de Life Out Of Plastic “LOOP”, indica que gran parte de los equipos de protección como mascarillas, batas y guantes al ser de un solo uso son considerados como residuos peligrosos y contaminantes para el medio ambiente. Además, el uso de botellas de plástico y tecnopor en los delivery se ha incrementado, y al no ser desechados correctamente, contaminan el medio ambiente.

El incremento en la contaminación con relación al desconocimiento de una adecuada gestión de desechos, así como la demanda hacia empaque a causa de los delivery, darían la ventaja a una marca incluir dentro de sus valores su responsabilidad social, así como construir conciencia ecológica.

3.1.7 Crecimiento de las ventas online en el Perú

Debido a la pandemia del Covid-19 se espera que el comercio electrónico siga creciendo apalancado en que contribuye en mantener el distanciamiento social, además de las ventajas propias del canal digital como su disponibilidad 24x7, ofertas exclusivas y ahorro de tiempo. Según Helmut Cáceda, presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), señala que hoy es imprescindible ingresar al mundo digital porque de no hacerlo se pierde competitividad.

Según CAPECE, el comercio electrónico creció en 50% durante el 2020 impulsado por el crecimiento del e-commerce retail en 250%. Este crecimiento generó un movimiento de US\$ 6,000 MM. Antes de la pandemia solo el 1,5% de los comercios (65,800) comercializaban a través de la red. A cierre del 2020 esa cifra creció exponencialmente a 5% teniendo más de 260,000 negocios vendiendo por internet. Además, se reportó que la cantidad de compradores online se incrementó en casi un 100%, empezando el 2020 con 6 MM de usuarios y terminando al cierre del año con 11,8 MM.

Adicional a ello, BBVA Research, a enero 2021 el uso de tarjetas de crédito creció 23,70% comparado al 2019, siendo las categorías en las que más fueron utilizadas: farmacia, boticas y alimentos. Las billeteras virtuales, se beneficiaron durante la coyuntura al permitir los pagos virtuales sin contacto. Según Daniel Falcón, CEO de Neo consulting, este año se estima que el 89% de limeños optaron por contar con una billetera digital para evitar el contacto. Yape del BCP sobresale entre las billeteras, pues ha al cierre 2020 alcanzo 5 MM de descargas.

Según el INEI, el crecimiento que se dio en la conectividad a internet favoreció el incremento del e-commerce a nivel nacional, pasando de un 57% de usuarios en el 2019 a un 70% a finales del 2020. Asimismo, Adrián Cueva, gerente de la consultora Touch Task, indicó que el servicio de delivery creció en 250% durante la pandemia, manifestando así que el delivery tiene un rol fundamental para las empresas que manejan esta modalidad. Se espera que la demanda siga en aumento ya que ha cambiado el concepto de hacer negocio en Perú.

A continuación, se muestra el resultado del E-commerce 2020 y de la conectividad en Perú:

Tabla 3.1. Las cifras del E-commerce 2020

Detalles	Pre cuarentena	Durante	Total cierre
	(Enero 2020)	(Julio 2020)	
Penetración de Ecommerce en el consumo a través de tarjetas	12.50%	45%	35%
Crecimiento del ecommerce (YTY)	43%	160%	50%
Compradores Online	6 MM	8.9 MM	11.8 MM
Ticket promedio	S/171	S/231	S/141
Penetración del Ecommerce sobre el total del comercio	1.50%	3.50%	5%
Nº de negocios que venden online	65,800	131,600	263,200
Penetración Ecommerce sobre retail	2.80%	6%	8%

Fuente: CAPECE; Niubiz; PayU; Aligent.
Elaboración: Autores de esta tesis

3.2 Microentorno

El microentorno se evaluará qué tan atractivo es la oferta de productos salud y bienestar en un Marketplace, en base a las 5 fuerzas de Porter:

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)

Según Marianne Casazola de la Startup Quempo, el costo de un Marketplace no es menor a una inversión de \$1000 dólares, y esto podría variar en función a si la plataforma se desarrolla en base a plantillas pre establecidas o se invite en un diseño y creación desde cero.

Entre las plataformas con plantillas se encuentran:

- WooCommerce: Ofrece un Plugin gratuito para WordPress orientado en tiendas pequeñas
- Shopify: Plataforma de e-commerce que permite grandes catálogos de productos
- Magento: Plataforma de e-commerce que exige conocimientos técnicos.

Adicional a ello, se mencionan otros factores considerados en el costo, como son:

- La URL o link: es el dominio disponible al público cuyo costo varía en función al proveedor y el tiempo de actividad de la página
- Hosting: el almacén virtual, varía costos en función al espacio que se requiera
- Las certificaciones SSL, para garantizar credibilidad y seguridad al usuario
- Las pasarelas de pago cuyo precio varía según las funcionalidades solicitadas
- Expertos en e-commerce, incluye la mano de obra que gestione la plataforma.

En el mercado hay una oferta accesible hacia empresas y plataformas que brindan opciones prediseñadas para la puesta en marcha de un Marketplace. Sin embargo, en función a la necesidad de personalización e incluso creación propia, si podría implicar mayores esfuerzos e inversión. Es por ello que se consideró definir un poder de negociación de proveedores MEDIO.

3.2.2 Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Para el modelo de negocio a desarrollar se identifican dos tipos de clientes:

- Los “*buyers*” o compradores, son los consumidores finales que tienen afinidad a las transacciones y compras digitales, que requieren de productos de protección personal, alimentos saludables y suplementos para sentirse protegidos del Covid-19.
- Los “*sellers*” se consideran a las pequeñas y medianas empresas que comercializan productos relacionados para prevenir el Covid y que desean tener presencia en una plataforma digital.

Su poder de negociación lo es considerado ALTO en base a:

- Los *buyers*, según CAPECE(2021) tienen a su disposición una amplia oferta de productos de protección personal y suplementos alimenticios, tanto en tiendas físicas como en plataformas digitales. Esto disminuye la barrera del comprador para decidir cambiar entre una tienda u otra, ya que la oferta está a su alcance. A lo antes mencionado, se suma el empoderamiento del consumidor y su facilidad de comparar entre varias alternativas antes de tomar su decisión de compra.
- Los *sellers*, en relación con el crecimiento digital causado por la pandemia, reconocen la necesidad de tener presencia en espacios digitales. CAPECE (2021), menciona que cada vez hay menos barreras para ingresar dentro de la amplia oferta de Marketplace que existen en el mercado. Se identifican los Marketplace tradicionales como (Mercado Libre y Linio) y los verticales (de nicho o especializados en un sector). Ante la amplia oferta de Marketplace los *sellers* podrán elegir entre participar en el que más próximo esté de su cliente potencial.

3.2.3 Rivalidad de la competencia (MEDIA)

- Según la definición del tipo de Marketplace por plataforma, del estudio de Marketplace Perú, publicado por CAPECE(2021), se identifica como competencia principalmente a los Marketplace Pure Player (100% online), retail Marketplace y App delivery (véase Anexo 1)
- Los indicadores que destacan el valor de un Marketplace están relacionados en función a la cantidad de visitas, los vendedores registrados. Adicional a ello, en el caso de los retail Marketplace destaca la familiaridad del cliente con la marca que representa.
- Debido a la pandemia, marcas como Falabella, Ripley cuyo Core estaba más orientada a venta de ropa y complementos como tiendas por departamento; ampliaron su oferta hasta el punto de incluir nuevas categorías como salud y bienestar. Por su lado, Bottazzini, gerente general de Falabella en Chile, declaró que Falabella ha lanzado una nueva plataforma de E-commerce que unifica las marcas del grupo (Falabella Retail, Sodimac, Tottus y Linio) y promueve la

inclusión de pequeñas y medianas empresas como vendedores. Esto con miras a replicarse en los otros países de la región.

- De lo antes mencionado, se identificó una barrera de entrada MEDIA, ya que, si bien las marcas son reconocidas y poseen un alto alcance, estas manejan una oferta Global de venta multiproducto. Sin embargo, se da la oportunidad de trabajar un Marketplace especializado en productos de salud y bienestar en ofertas verticales o de nicho, dando así la ventaja a los *sellers* de mayor visibilidad a sus productos.

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)

Para los *sellers* se identificaron como productos sustitutos las plataformas que permiten incluir su oferta en canales de venta online, como e-commerce. Por ejemplo, el caso de “TiendaDA” de la startup Qempo que es una plataforma que permite gestionar productos y pedidos de los clientes de manera digital, en 3 tipos de versiones, una gratuita, una lite (pago mínimo) y una Premium. Sin embargo, el crear un e-commerce propio obliga a la empresa a incurrir en otros gastos de gestión como especialista en marketing digital.

En el caso de los “*buyers*” se consideran como productos sustitutos, la compra que se ofrece en el Marketplace, pero desde un canal presencial como bodegas, mercados, puestos al paso o canales modernos como es el caso de los supermercados. Sin embargo, estos canales de venta están supeditados a los horarios de atención además de considerar el costo de desplazamiento y el tiempo para realizar las compras.

De lo mencionado, se consideró que la amenaza de productos sustitutos es MEDIA debido a que, si bien existe una oferta para la digitalización de los *sellers*, el conocimiento sobre el manejo digital limita su exposición. Con relación a los *buyers* la experiencia en canales presenciales se limita por horario, ubicación y tiempo.

3.2.5 Amenaza de nuevos competidores (ALTA)

La propuesta de negocio del Marketplace se basa en exponer productos orientados al sector de salud del consumidor cuyo tamaño de mercado equivalente a 1,177.9 millones de dólares al año 2020 (Euromonitor, 2021). Según Sebastián Cordovez,

Gerente General de Vitagel, debido a la pandemia COVID-19, el mercado de suplementos nutricionales presenta un crecimiento de alrededor del 20% para el 2021. Asimismo, a pesar del avance en la vacunación, el MINSA mantiene la exigencia al uso de mascarillas. Lo mencionado evidencia la atractividad del mercado en relación con los productos de salud y bienestar.

En relación con las opciones de plataformas para desarrollar un Marketplace, según Vex Solutions, se puede una plataforma prediseñada o desarrollar una a medida, desde cero. Además de la capacidad de inversión sobre el desarrollo de la plataforma y poder contar con un equipo de soporte tecnológico, mantenimiento, especialista en marketing digital, funciones administrativas de comercio electrónico y la gestión logística con proveedores. (Carrillo 2019)

Asimismo, las nuevas alianzas que puedan cerrar los competidores entre sí, como es el caso de Juntoz y Lumingo, que cerraron firmas para integrarse en una única plataforma de e-commerce, lo que se consolida una nueva empresa peruana con accionistas grupo Banco de Crédito del Perú (BCP), a Krealo del Grupo Credicorp, al Grupo Wiese y al Grupo El Comercio. Esto permitirá la generación de sinergias entre todos los grupos para mejorar las estrategias, tecnología y logística en sus servicios. Así como, ampliar y mejorar la oferta y la experiencia de los usuarios en el mercado.

Finalmente, se identifica una amenaza de ingresos de nuevos competidores como ALTA, ya que a pesar de que la propuesta de negocio presentada está orientada a un modelo de negocio de nicho, la amenaza sobre la integración de marcas y llegada de nuevos competidores hacen más agresivos los factores como precio, experiencia e inversión.

3.2.6 Conclusiones del microentorno

El análisis de la industria refleja que este es un mercado en el que los clientes: *buyer* y *seller*, tienen la ventaja de poder elegir libremente uno u otro canal de venta. Sin embargo, el hecho de proponer un Marketplace especializado brinda la ventaja de mayor exposición para los *sellers* y facilidades de búsqueda para los *buyers*. Esto sumado a la experiencia que puede tener el Marketplace, en función a nacer en una estructura pre maquetada o crearse desde cero con todas las funcionalidades. Existe una oportunidad en la medida que se creen estrategias para disminuir las debilidades de un nuevo

negocio.

3.3 Conclusiones del capítulo

A raíz de la pandemia mundial del Covid -19, se ha experimentado un incremento en relación a las compras de insumos como equipos de protección personal, así como la orientación hacia el consumo de suplementos alimenticios. Esta nueva demanda crea un mercado por explorar sobre el valor en la calidad de los productos que adquieren los clientes versus a la necesidad de cubrir básicamente las exigencias de la propia crisis sanitaria.

En función a lo mencionado, se verifica que en el Perú no existe un Marketplace especializado hacia la venta de productos protección personal que se complementen con la presencia de suplementos alimenticios. En relación a los productos de uso externo, se abren alternativas de ventas informales, empresas diferentes al rubro de salud, que incorporan estos productos en sus catálogos, así como la presencia de emprendedores dentro de Marketplace reconocidos, pero no especializados donde se dificulta la exposición de su oferta la conversión a la venta sin brindar una propuesta de valor diferenciada.

Del análisis del entorno se identifican como oportunidades el incremento en la demanda y uso de insumos de protección personal y suplementos alimenticios; así como, la gestión del ente regulador para asegurar la comercialización de productos de calidad restringiendo la informalidad en su venta. Además de aprovechar el incremento de la digitalización, en especial las compras online en base a la practicidad, seguridad y ahorro que pueden generar.

En relación con las amenazas, se identifica la incorporación de productos de bioseguridad dentro de la oferta de los canales modernos como supermercados, tiendas por departamentos, entre otros, lo que llevaría a incluir la compra de estos productos en la cotidianidad de compras de insumos básicos del hogar. Así también, en el mercado existen Marketplace multiproductos que se encuentran posicionados al momento de elegir el medio de compra. Finalmente, se identifica como riesgo la replicabilidad en la construcción de un Marketplace a causa de la disponibilidad de proveedores y la evolución del mercado digital.

CAPÍTULO 4 IDEA DE NEGOCIO

En base a la herramienta del Business Model Canvas se buscó mostrar visualmente la idea de negocio a desarrollar. Primero se identificó al público objetivo y mediante herramientas permitieron empatizar con ellos se pudo diseñar el mapa de valor; esto sumado a las tendencias de mercado sustentan la propuesta de valor. Además, en base al análisis realizado al Macro y Microentorno, la fuerza de la industria y del mercado se puede terminar de definir cada uno de los elementos claves de la herramienta.

4.1 Segmento de clientes

Para definir el segmento de mercado al cual el Marketplace se dirige, se incluye tanto el perfil del consumidor final, como las tiendas que ofrecen sus productos. Según Kotler (2016), la empresa debe identificar a qué segmento de mercado se dirige para poder atender con eficacia., ya que la adecuada segmentación de mercado es decisiva para el éxito de la estrategia de marketing. A continuación, se detallan las características de estos perfiles:

Seller

- Pequeñas y medianas empresas que producen y comercializan equipos de protección personal y suplementos alimenticios en Lima e incluso con proyección a provincia.
- No necesariamente digitalizados, pero con interés de participar en un canal de ventas adicional online.
- Cada tienda debe contar con un catálogo mayor a 2 SKU.

Buyer

- Hombres y mujeres dependientes e independientes que se preocupan por el cuidado de su salud y bienestar y la de su familia.
- Millennial entre 27 a 40 años, digitalizados y con acceso a Internet.
- NSE: A, B y C.
- Ingresos: De S/4,000 a más
- Pertenecientes a Lima Moderna
- Zonas: 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
- Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)

- Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)

4.2 Propuesta de valor

Kotler (2016) indicó que “Propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”. Por su parte Osterwalder (2019) dijo que “Propuesta de valor es el factor que hace que el consumidor se decida por una u otra empresa, teniendo como objetivo cumplir o superar las expectativas del consumidor. Es por ello que la propuesta de valor es el conjunto de ventajas que una compañía brinda a sus clientes”. La propuesta de valor para este proyecto se ha desarrollado para 2 segmentos, y se ha formulado a través del mapa de valor (véase Anexo 2,3 y 4):

Para el *seller*

- **Ofrecer un canal adicional de ventas en modalidad digital**, que le permita tener un mayor alcance de sus productos y en la cual se interactúa con los clientes, de esta manera generando un flujo continuo de compradores hacia los negocios.
- **Poner a disposición la presencia online**, incluyendo la publicidad digital, asesorías y gestión logística. De esta manera brindando el valor agregado de hacer más conocida a las tiendas logrando que llegue en mayor volumen a su público objetivo y mejorando sus estrategias de venta.
- **Brindar seguridad y transparencia en la transacción de venta**, brindando a los dueños de tiendas, un adicional de seguridad ya que tendrán certificaciones de seguridad de página (certificado SSL), pasarelas de pago confiables y validación de dominio.

Para el *buyer*:

- **Ofrecer una variada oferta de productos de protección personal y suplementos alimenticios**. El *buyer* tendrá a su disposición una amplia variedad de productos con modelos estándares, modelos con tendencias, con opción a personalizados, y una oferta de suplementos alimenticios de venta libre que los acompañen en la prevención de enfermedades.
- **Generar una comunidad**. En este espacio los clientes podrán compartir y calificar sus experiencias tanto en productos como en atención de las tiendas,

así como recibir contenido de interés alineado al concepto de mantener su bienestar.

- **Página de fácil uso.** El *buyer* accederá a una plataforma intuitiva, amigable y simple que garantice su experiencia, que sea transparente en sus procesos, segura en sus transacciones y les transmita seguridad y confianza en el proceso end to end de la compra

4.3 Canales

La comunicación de la propuesta de valor será llevada a cabo a través de la plataforma, en la cual los propietarios van a poder ofertar los productos que tengan en su haber. Este canal digital se trabajará de manera orgánica y pagada, y se brindará contenido de valor relevante para el *seller* y el *buyer*.

Las redes sociales se trabajarán de manera orgánica y pagada. El Instituto Peruano de Publicidad (2020) en su artículo ¿Cuáles son los medios de comunicación actuales más usados en el marketing? indicó que este canal de comunicación online es uno de los preferidos por los usuarios, siendo las más importantes Facebook, Instagram, YouTube y TikTok. Las redes permiten viralizar de manera más rápida el Marketplace. El contenido debe ser importante para los consumidores, siendo un contenido empático que genere posicionamiento y conciencia de marca en ellos y por ende termine en ventas.

Chatbot de venta y post venta, son los canales que permitirán conocer de mejor manera las necesidades de los usuarios, ofreciéndoles respuesta preconcebidas y brindándoles soluciones, así como el seguimiento de sus compras.

Canal telefónico, en el cual se podrá tener un contacto directo con los *buyers* ante cualquier duda, consulta o reclamo de urgencia. Este canal tendrá un horario de atención.

4.4 Relación con los clientes

Según Kotler (2016), esto es un proceso que permite diseñar y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles un mayor valor y por lo tanto satisfacción. La relación de la plataforma con las tiendas y con los clientes es sumamente importante para el éxito del negocio.

Ferrel y Hartline(2018), indicaron que se deben crear y mantener relaciones mutuamente satisfactorias que sean duraderas a largo plazo, en los que tanto el vendedor como el comprador tengan como guía el valor obtenido a partir del relacionamiento conseguido. Si este valor evoluciona con el tiempo y se vuelve mayor y más satisfactorio, la relación será más duradera en el tiempo. (p.21)

Para el *Seller*

- Ser socios estratégicos para exponer sus productos, manteniendo una atención personalizada. Proporcionarles asesorías en relación a la digitalización de su oferta, estrategias de Marketing y ventas, que convierta el Marketplace en uno de sus principales medios de venta.

Para el *Buyer*

- Garantizar su experiencia de navegación digital, en una plataforma sencilla y confiable donde encuentre una oferta variada además de un espacio en el que pueda recibir contenido de interés además de intercambiar opiniones y valorar su navegación entre usuarios.

4.5 Fuentes de ingreso

El *Seller* será la principal fuente de ingreso para el Marketplace, ya que cada negocio dejará un porcentaje de comisión por venta concretada. (Entre 7 % y 20% según la categoría)

A su vez la publicidad de anuncios de promociones especiales y eventos que las tiendas deseen realizar, tendrán un costo adicional para poder realizarla a través de la plataforma.

El equipo de marketing digital brindará asesorías a las tiendas con respecto al manejo de sus promociones, creación de promociones y artes sobre los productos por un costo adicional.

4.6 Recursos clave

Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma es vital para la continuidad de la propuesta, se contará con una plataforma robusta, cuyo flujo sea intuitivo; además

de contar con personal capacitado para dar soporte oportuno y garantizar su funcionalidad 24x7.

Los recursos clave identificados para el éxito del Marketplace son los siguientes:

- Capital humano: Contar con colaboradores capacitados
- Activos tangibles: Laptops y celulares como herramienta de trabajo de los colaboradores.
- Activos intangibles: Pagina web, plataforma digital, gestión de marca
- Activo financiero: Cuentas de ahorros y préstamos.

4.7 Actividades clave

Para el *Seller*

- **SEE:** Con respecto a este punto, se busca hacer conocido al Marketplace con los prospectos de *seller* que busquen entrar al negocio digital para incrementar su volumen de ventas llegando a nuevos clientes. Es importante que se consigan negocios que decidan apostar por esta plataforma propuesta, el incremento de tiendas se traduce en mayores ingresos para el Marketplace
- **THINK:** Se presentará el Marketplace al *seller* a través de videoconferencias, mostrándoles cómo es el funcionamiento de este modelo de negocio y las ventajas que obtendrían participando en el mismo.
- **DO:** Enviar la propuesta de valor al *seller*. Es importante que en la propuesta se detalle todo lo ofrecido, de esta manera se busca generar confianza y cerrar exitosamente la suscripción a la plataforma.
- **CARE:** Las asesorías y el apoyo logístico al *seller* es sumamente importante para mantener a este cliente fidelizado a la plataforma.

Para el *Buyer*

- **SEE:** Se buscará presentar las opciones que el cliente tiene en la plataforma con respecto a cubrir las necesidades de protección y suplementos. Se utilizará la publicidad digital tanto en la web como en las redes sociales.
- **THINK:** Utilizar la estrategia de marketing de contenido en el cual el objetivo es hacer que el *buyer* se interese por los productos exhibidos, mostrando los diferenciales y ventajas que se tiene sobre la competencia. En el caso de dudas o preguntas, se buscará responder en tiempo real a las mismas.

- **DO:** Se invita a los usuarios de los diferentes canales digitales a que ingresen a la plataforma, y que puedan generar sus pedidos y realizar sus compras.
- **CARE:** Se brindará programa de gamificación, en la cual podrá acumular puntos por compras, los cuales el *buyer* podrá canjear, adicional a la oportunidad de pertenecer a la comunidad de la plataforma donde podrá participar con sus opiniones. Se le brindará una excelente experiencia de usuario con la post venta en la cual se le hará seguimiento a la entrega de sus pedidos.

4.8 Socios clave

Se buscarán alianzas con empresas que brinden soporte de post venta a través de los call center como Atento Perú. La idea de esto es mantener comunicación con el usuario, para buscar estrategias que mejoren la experiencia del proceso de ventas, de esta manera manteniendo una relación duradera con ellos.

Así como proveedores para la gestión logística, con la intención de llegar a un precio competitivo para un costo por delivery justo para el *buyer* y un servicio confiable para que el *seller*.

Con respecto a la pasarela de pagos es importante para poder recibir los pagos online, teniendo la certificación SSL de seguridad, se evalúa trabajar con Payu, Payme o Niubiz, por sus altos estándares de seguridad.

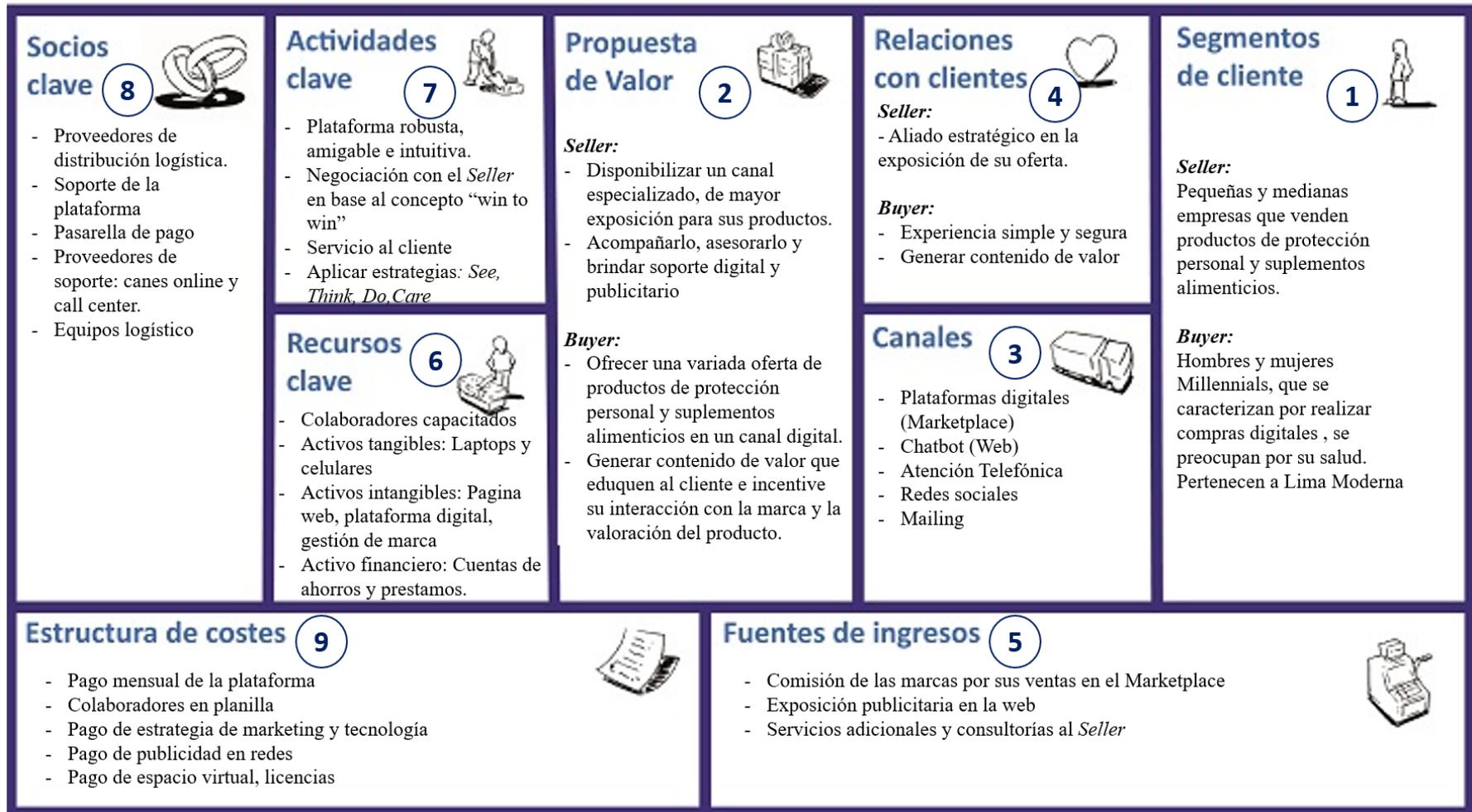
Adicionalmente se contará con un proveedor de desarrollo para la plataforma digital, el cual se encargará del soporte, las actualizaciones y el mantenimiento que requiera el Marketplace. Los evaluados son WordPress y Magento.

4.9 Estructura de costos

Los costos identificados respecto a la plataforma son los siguientes: Dominio, las actualizaciones y mantenimiento del Marketplace. El desarrollo de esta será a través de terceros, lo que generará costos variables. El mantenimiento y actualización será por parte de la empresa.

Con respecto a los costos de publicidad y marketing, al ser una pieza fundamental para el éxito de la plataforma, se maneja a través de agencias de marketing digital, por lo que será un costo variable.

Figura 4.1. Business Model Canvas



Elaboración: Autores de la Tesis

4.10 Conclusiones del capítulo

El modelo de empatía refleja la necesidad de digitalización que tiene el *seller* para poder ingresar a un mercado digital y por ende alcanzar a una mayor cantidad de público que utiliza dispositivos móviles para generar compras. Por parte, el *buyer*, se identifica la necesidad de seguridad y protección debido a la coyuntura. Estas necesidades no están del todo cubiertas y esto se evidencia en los puntos de dolor.

El Business Model Canvas, se respalda en la necesidad de ventas de equipos de protección personal y suplementos alimenticios por parte del *seller*, y la necesidad de bioseguridad de los *buyers* y la creciente tendencia a la digitalización, la cual es un canal de ventas creciente para los negocios online. En consecuencia, la plataforma propuesta brindará amplia visibilidad al *seller* ofreciendo acceso inmediato a sus ofertas, así como al *buyer* una solución en tiempo real, con una propuesta de valor adecuada y presente en todo momento.

CAPÍTULO 5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se procederá a exponer el desarrollo de la investigación de mercado que se realizó y se explicarán los métodos cualitativos y cuantitativos usados. Adicionalmente se detallarán las fuentes utilizadas para recabar la información, en este caso primarias como encuestas online y entrevista de profundidad; y en caso de secundarias se utilizaron estudios de mercado, tesis de posgrado y bases de datos. Cabe resaltar que también se darán a conocer los resultados obtenidos.

5.1 Objetivos de la investigación

Idear el estudio de mercado reconociendo las exigencias, demanda, necesidades predilecciones, y prioridades del segmento objetivo, teniendo como propósito conocer a profundidad el mercado meta.

5.2 Metodología de la investigación

5.2.1 Métodos de investigación:

- Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se centra en entender los eventos, explorando y proporcionando conocimiento desde el punto de vista de los participantes en un ambiente natural y en asociación con su entorno (Sampieri et al (2014). Este método permitirá conocer el enfoque en el que se basa el plan de negocio, utilizando entrevistas de profundidad.

- Investigación cuantitativa

Esta metodología de investigación “utiliza la recolección y análisis de datos para poder responder al problema propuesto en la investigación, utilizando métodos estadísticos” (Valderrama , 2013). De este tipo de investigación, se logrará conseguir datos descriptivos para el plan de negocio utilizando las encuestas online.

5.2.2 Fuentes de información

Maranto (2015) reconoce como “fuentes de información a toda aquella data recopilada que permite construir conocimiento, así como acontecimientos”.

Para el presente plan de negocio se aplicaron fuentes de información primarias y secundarias, con la intención de conocer, estudiar y comprender las oportunidades que brinda el mercado, y de esta manera comprobar la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

Fuentes secundarias

Se incluyen las fuentes consultadas para conocer el entorno del negocio online y la demanda de productos de protección personal y suplementos alimenticios:

- Bases de datos: Instituto nacional de estadística e informática (INEI), Euromonitor.
- Estudios de Mercado: Datum, Ipsos, Apoyo, APEIM
- Tesis y proyectos de investigación: Repositorio universidad ESAN, Registro naciones de trabajos de investigación (RENATI).
- Distintas páginas web que brindan información con respecto a negocios online y tendencias de productos de protección personal y suplementos alimenticios.

Fuentes primarias

Para este tipo de información, se utilizaron datos cualitativos directos extraídos de entrevistas de profundidad, las cuales dieron a conocer las características, necesidades de los Marketplace, así como factores de éxito para este modelo de negocio. A su vez se utilizaron datos cuantitativos descriptivos, que permitieron conocer la intención y frecuencia del uso de los Marketplace.

- **Entrevistas de profundidad:** Fueron aplicadas a seis *sellers* especializados en equipos de protección personal y/o suplementos alimenticios, con la finalidad de identificar las necesidades, factores claves de éxito y barreras que se pueden encontrar en este modelo de negocio y a 2 expertos conocer la gestión del negocio digital, los proveedores y autores.
- **Encuestas:** Fueron aplicadas a personas entre 27 a 40 años, familiarizados con las compras digitales, que pertenecen a los distritos de Lima Moderna principalmente a los NSE A, B y C. Se buscó obtener información sobre la experiencia actual de compra, hábitos de consumo, los factores de decisión de compra y validar la propuesta de valor.

5.3 Investigación cualitativa

5.3.1 Objetivo del análisis cualitativo

El objetivo general es de entender el nivel de aceptación por parte de los expertos, sobre el concepto de Marketplace para la comercialización de equipos de protección personal y de suplementos alimenticios.

Para poder establecer los objetivos específicos del análisis cualitativo, se procedió a efectuar una revisión en torno a los factores descritos en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Factores para determinar los objetivos de investigación de mercado

Factor	Subfactor	Fuente
Factores de decisión de oferta	Demanda del mercado	Promperu (2020) INEI (2020) Signo Vial (2020)
Comportamiento del mercado	Diagnóstico y tendencia	Euromonitor (2021) Comex (2020) Andina (2020)
Segmentación del consumidor	Edades y perfil del comprador	Ipsos (2018) Benavente (2020) Capece (2020) Apeim (2020)
Gestión del modelo de	Productos de Protección y suplementos	José Ruidías (2021) PAD (2021)
Comercio electrónico	Canales de venta online	PAD (2021) Ramos (2020) Ebay (2016) Laudon y Guercio Traver (2017)
	Marketplace	PAD (2021) Rocamora (2021) Fernandez (2021) Kestenbaum (2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

Teniendo en cuenta el reconocimiento literario con respecto a los factores, se obtuvieron los siguientes objetivos específicos del análisis cualitativa:

- Establecer los motivos de decisión de compra del consumidor.
- Conocer la apreciación de los *sellers* con respecto a la propuesta de valor.
- Identificar las tendencias y el panorama actual del sector.
- Reconocer las características significativas y necesarias para la gestión del modelo de negocio.
- Conocer el nivel de interés de participación de los *sellers*.
- Determinar las alianzas estratégicas que brinden los servicios complementarios necesarios para el éxito del modelo de negocio.

- Identificar las ventajas diferenciales con las que cuentan los productos de los *sellers* para el público objetivo.

5.3.2 Determinación y distribución de la muestra

Para el presente estudio se utilizó el diseño fenomenológico, con la intención de “reconocer las diferentes formas en la que las personas prueban, examinan y entienden el entorno que los rodea” (Valderrama, 2014). A su vez, el autor indicó que “las características más importantes de la muestra se deben a su calidad y a su representatividad y no necesariamente a su cantidad” (Valderrama, 2014).

La Real Academia de la Lengua Española, definió que “Experto es especializada y con grandes conocimientos de ciertas materias”, es por ello que “la muestra de expertos es importante en los análisis y estudios cualitativos debido a que permiten generar hipótesis más acertadas sobre los temas consultados” (Hernández et al, 2014). Como requisito indispensable se tuvo que los entrevistados tuvieran una experiencia mayor a 2 años dentro del rubro de productos de protección y suplementos alimenticios; además de los expertos en gestión de tiendas online.

5.3.3 Método de obtención de datos

El método empleado fue realizar entrevistas a profundidad a expertos y así poder identificar su experiencia con respecto al entorno y contexto que los rodea en relación con el Core de su negocio y su presencia en los canales digitales. Valderrama (2014) indicó que “las entrevistas tienen como principal razón el conocer lo que una persona siente o piensa con respecto a una situación en especial.

Los expertos entrevistados fueron:

- *Sellers*, expertos en venta de equipos de protección personal y suplementos alimenticios (6 entrevistas)
- Expertos en tecnologías de información. (2 entrevistas)

Se muestra el detalle de los entrevistados en la Tabla 5.2 y el detalle de los factores Anexo 5 y la transcripción de estas en el Anexo 6

Tabla 5.2. Relación de entrevistados

Categoría	Entrevistado	Cargo	Empresa
Sellers	Roxana Izaguirre	Gerente General	Alumedic
	Fidel Osorio	Representante comercial	Omnilife
	Juan Kano	Gerente General	Innovodiet
	Miguel Malnati	Gerente General	Bio Natural Solutions
	Viler Encarnación	Gerente General	Emily My Fashion
	Dani Castro	Gerente General	Healthy Me
Especialistas en negocios digitales	Pascal Clisson	CEO	Caudalia Wine Box
	Javier Azañedo	Desarrollador Frontend	Evolbit

Elaboración: Autores de esta tesis

5.3.4 Reporte de resultados de la investigación cualitativa

A continuación, se detallan los principales hallazgos en base a los 5 factores previamente definidos:

Factor 1: Factor de decisión de oferta

Objetivos: Identificar los cambios que ha experimentado la empresa sobre su oferta para atender la demanda del mercado.

Hallazgo: Los entrevistados manifestaron que a raíz de la pandemia se vieron obligados a adaptar de la mejor manera su oferta, para poder mantener la continuidad de su negocio. Algunos cambiaron por completo su giro aprovechando la oportunidad hacia la elaboración de productos de protección, los cuales fueron mejorando y evolucionando en el tiempo. Otros ampliaron sus líneas de productos o incluso se vieron obligados a producir más de productos que antes tenían baja rotación para poder cubrir la demanda.

Adicional a ello, se vieron obligados a repotenciar su presencia en canales digitales, en muchos casos capacitándose o adquiriendo servicios de expertos en gestión de Marketing digital. Abrieron sus propios e-commerce o vieron la manera de participar dentro de Marketplace ya puestos en marcha.

Factor 2: Comportamiento del mercado

Objetivos: Hacer un diagnóstico del mercado e identificar las tendencias

Hallazgo: En relación con los productos de protección personal, los *sellers* indican que si ha disminuido la demanda; sin embargo, aseguran que siguen viendo oportunidad en este mercado, ya que el consumidor ha creado conciencia sobre la necesidad de aséptica en su día a día. Además de que el Estado aún mantiene la obligación en el uso de

mascarillas. No obstante, la tendencia que identifican está orientada más hacia la personalización de los productos, en el caso de las mascarillas.

Factor 3: Segmentación del consumidor

Objetivos: Poder identificar las características que tiene el público objetivo que busca ofertas de protección y cuidado.

Hallazgo: Se identificó que hay una mayor predisposición hacia las compras por medios digitales, que se encuentran en búsqueda siempre de promociones y de la mejor oferta. Entre las características de los compradores, se encuentran líderes de hogar, madres con hijos e incluso deportistas que buscan principalmente protegerse y cuidar y cuidar a su entorno.

Además, coincidieron en que hoy existe una mayor conciencia por el consumo saludable, la demanda hacia productos que refuercen el sistema inmunológico y mayor conciencia de protección para evitar el Covid y otras enfermedades que pueden darse por inocuidad.

Factor 4: Gestión del modelo de negocio

Objetivos: Identificar su principal diferencial y los principales medios por los que realiza la venta.

Hallazgos: Una de las palancas importantes es la calidad en los productos que ofrecían, en el caso de los productos de protección personal, principalmente se destaca el contar con todas las exigencias del Digemic y certificados de la industria. En relación con los suplementos alimenticios, destacan los certificados de producto y en especial la innovación en elaborar un producto atractivo en sabor y empaque.

Además, identifican principalmente a Facebook, como el principal medio de contacto con entre el cliente y su marca y también como hoy sus transacciones se orientan en mayor parte al uso de medios digitales en todo el journey del cliente.

Factor 5: Comercio electrónico – Canal de venta online

Objetivos: Identificar que tan familiarizados se encuentran con los canales de venta online

Hallazgos: En su mayoría destacan que tener presencia en un canal de venta online es responder a una preferencia adoptada por el consumidor tras la pandemia. Además, que le da la ventaja de tener a posibilidad de que su marca pueda ser vista por más personas.

Sin embargo, las principales barreras que encontraron fue la inexperiencia en el manejo de un canal digital y su gestión de marketing, así como su capacidad de poder cubrir con el que los hace desenfocarse del Core del negocio.

Factor 5: Comercio electrónico – Marketplace

Objetivos: Conocer las experiencias y expectativas de participar en un Marketplace

Hallazgos: En su mayoría los entrevistados además de tener un e-commerce o vender a través de redes sociales, habían decidido participar de Marketplace multiproductos principalmente porque les dan la oportunidad de llegar a más clientes; además les dan mayor confianza a los clientes en la compra hacia sus productos. Sin embargo, al tener el Marketplace una amplia oferta de tiendas incorporadas, sienten que no se dan abasto para resolver sus dudas o recibir un adecuado acompañamiento con ellos.

Evaluación de la propuesta de valor:

Objetivo: Validar si la propuesta de valor es atractiva para que los *sellers* gusten participar en ella.

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

A todos los entrevistados les gusto la propuesta de valor. La mayoría destaca, que participar en un modelo de Marketplace especializado al rubro de la salud y el bienestar, les asegura mayor exposición de su oferta. Además, el poder contar con el adecuado soporte y acompañamiento así como servicios distintos al Core del negocio que manejan los *sellers*, es valorado en relación al ahorro en tiempo que les generaría. Sin embargo, es importante que mantengan publicitario y las y la facilidad para interactuar y gestionar con la plataforma. Además de mantener una negociación justa de comisión son vitales en la decisión de sumarse o no en un nuevo canal.

5.4 Investigación cuantitativa

Para la etapa cuantitativa de la investigación de mercado se realizaron encuestas por modalidad virtual utilizando la herramienta informática web Google Forms, cuyos resultados se comentarán más adelante.

5.4.1 Objetivos del análisis cuantitativo

Disponer de información cuantitativa que permita evaluar el comportamiento de la demanda del mercado potencial que se aspira satisfacer con la puesta en marcha de un plan de negocio de un centro comercial digital especializado en salud y bienestar.

5.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar el perfil del público objetivo
2. Conocer los hábitos de los clientes potenciales en relación con los productos que compra para resguardar su salud y bienestar.
3. Conocer los Marketplace más visitados por los clientes potenciales.
4. Identificar los factores más valorados en compras a través de un Marketplace
5. Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación de la idea de negocio.
6. Evaluar la disponibilidad de compra de los clientes potenciales en el Marketplace planteando.
7. Conocer el nombre preferido para el Marketplace planteando.

5.4.3 Delimitación de la población objetivo de estudio

Los elementos que delimitan la población de estudio son los siguientes:

Área Geográfica de estudio: Los distritos de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y la zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) de Lima Metropolitana, ubicada en el departamento de Lima.

Población objetivo: Personas de 27 a 40 años de ambos géneros, que pertenecen al segmento socioeconómico A, B y C.

En consecuencia, la población objetivo de estudio se estima en 405,125 personas.

Tabla 5.3 Estimación de población de 27 a 40 años del NSE A, B y C en la zona 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana

Zona	Nº	Distrito	Población de 27 a 40 años ^{1/}	Proporción de NSE A, B y C ^{2/}				Población de 27 a 40 años del NSE A, B y C	
				NSE A	NSE B	NSE C	Total	Absoluto	%
				(A)	(B)	(C)	(D)	(E)=(B+C+D)	(F)=(AxE)
Zona 6	1	San Miguel	36,358					34,358	8.5%
	2	Pueblo Libre	19,234					18,176	4.5%
	3	Magdalena del Mar	14,129	12.8%	59.6%	22.1%	94.5%	13,352	3.3%
	4	Jesús María	17,403					16,446	4.1%
	5	Lince	13,212					12,485	3.1%
Zona 7	6	Miraflores	25,491					24,089	5.9%
	7	San Isidro	12,870					12,162	3.0%
	8	San Borja	25,791	32.8%	47.2%	14.5%	94.5%	24,372	6.0%
	9	La Molina	30,019					28,368	7.0%
	10	Santiago de Surco	78,796					74,462	18.4%
Zona 8	11	Barranco	8,241					5,942	1.5%
	12	Chorrillos	78,005					56,242	13.9%
	13	San Juan de Miraflores	93,945	1.3%	23.3%	47.5%	72.1%	67,734	16.7%
	14	Surquillo	23,490					16,936	4.2%
Total			476,984					405,125	100.0%

Fuente: ^{1/} INEI, ^{2/} APEIM, Elaboración autores de esta tesis.

5.4.4 Selección de la muestra

Para calcular la muestra se procede a aplicar la fórmula de Malhotra (2008) considerando la población como infinita.

Fórmula para poblaciones infinitas:

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

Se calcula el tamaño de la muestra, tomando en cuenta los factores del nivel de confianza del 95.0%, margen de error del 4.9%; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50.0%, que es lo recomendado en estudios de este tipo, cuando no se cuenta con información histórica similar en fuentes secundarias.

- **Z:** Desviación estándar (para el nivel de confianza de 95%, el valor z asociado es 1.
- **p:** Probabilidad de éxito, poder estadístico, probabilidad de no cometer un error tipo II, el cual es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay.

- **q**: Factor de probabilidad fracaso (no ocurrencia).
- **e**: Margen de error de la muestra, que es la precisión deseada. Este error no puede ser eliminado, pero se puede reducir incrementando el tamaño de la muestra.

Datos:

$$\begin{aligned} Z &= 1.96 \\ p &= 50.0\% \\ q &= 50.0\% \\ e &= 4.9\% \end{aligned}$$

Por lo tanto, reemplazando los datos, el tamaño de la muestra (n) es de 400 elementos. Precisar que cada elemento está representado por una familia.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.049)^2}$$

$$n = 400$$

Distribución de la muestra

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, a efectos de inferir los resultados de la encuesta, se ha distribuido la muestra por los 14 distritos que conforman las zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana a partir de la población estimada de población de 27 a 40 años del NSE A, B y C en la zona 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana, como se observa en la tabla 5.4:

Tabla 5.4 Distribución de la muestra

Zona	N°	Distrito	Muestra	
			Distribución %	Tamaño de la muestra
			A	(B) = (A _n / A15)
Zona 6	1	San Miguel	8.5%	34
	2	Pueblo Libre	4.5%	18
	3	Magdalena del Mar	3.3%	13
	4	Jesús María	4.1%	16
	5	Lince	3.1%	12
Zona 7	6	Miraflores	5.9%	24
	7	San Isidro	3.0%	12
	8	San Borja	6.0%	24
	9	La Molina	7.0%	28
	10	Santiago de Surco	18.4%	73
Zona 8	11	Barranco	1.5%	6
	12	Chorillos	13.9%	56
	13	San Juan de Miraflores	16.7%	67
	14	Surquillo	4.2%	17
	15	Total	100.0%	400

Elaboración: autores de esta tesis

5.4.5 Recolección y validación de datos

En base a los objetivos específicos del estudio cuantitativo de mercado, se procede a elaborar las preguntas del cuestionario, que se observa en el Anexo 7, cuyos resultados permitirán desarrollar y complementar los diferentes capítulos de la tesis.

5.4.6 Análisis de datos

Luego de formular las preguntas del cuestionario en el Anexo 7, se procede a construir el modelo de encuesta virtual usando la aplicación de Google Forms.

5.4.7 Reporte de resultados

En el anexo 8, se muestra el análisis descriptivo de la información obtenida en la encuesta por cada pregunta del cuestionario aplicado en el estudio de mercado de carácter cuantitativo.

5.4.8 Conclusiones del análisis cuantitativo

A continuación, se presentan las conclusiones de los resultados de la encuesta según los objetivos planteados en el estudio cuantitativo.

Tabla 5.5 Conclusiones del análisis cuantitativo por cada objetivo específico

Objetivos cuantitativos	Conclusiones
1. Determinar el perfil del público objetivo	El 68.5% son del género femenino y el 31.5% del género masculino. El 36.3% están en el rango de edad de 27 a 31 años, seguido del 32.8% que tienen de 32 a 36 años y el 31.0% de 37 a 40 años. También, el 42.5% percibe ingresos de S/4,000 a menos de S/7,000, le siguen el 34.0% desde S/7,000 a menos de S/13,000 y el 23.5% de S/13,000 a más. Además, se evidencia que el 64.8% de encuestados/as manifestaron que tienen hijos/as, el 13.8% también tiene hijos pero no vive con ellos; mientras que, el 21.5% declaró que no tiene hijos.
2. Conocer los hábitos de los clientes potenciales en relación con los productos que compra para resguardar su salud y bienestar.	- El 93.0% informó que compra mascarillas, el 69.0% desinfectantes en gel/líquidos, el 33.8% vitaminas y suplementos, el 20.3%, entre otros artículos para resguardar la salud y bienestar. - Respecto a la frecuencia de compra, el 23.0% los compra una vez por semana, el 28.8% lo hace una vez cada 15 días, el 30.5% lo hace una vez al mes, el 11.0% compra una vez cada tres meses y el 6.8% compra una vez cada seis meses. - Asimismo, el 46.8% señaló que casi siempre y siempre visita la plataforma mercado libre, el 38.5% que visita Linio, el 29.5% que visita Lumingo, el 26.8% Falabella y el 24.8% Ripley. - En relación a los productos que compra para resguardar la salud y bienestar, el 93.0% compra mascarillas, el 69.0% desinfectantes en gel/líquidos, el 33.8% vitaminas y suplementos, el 20.3% protectores faciales, el 19.0% alimentos orgánicos, entre otros. - El principal medio de pago online es tarjeta de crédito/débito, seguido de las compras con transferencia bancaria por el 19.0%, billetera virtual por el 14.8%, click and collect por el 4.8% y pago en efectivo por el 4.5%.
3. Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación de la idea de negocio.	- El 51.8% de encuestados/as declaró que probablemente lo haría y definitivamente lo haría. - Respecto a la frecuencia de compra en este Marketplace, el 16.5% compraría una vez por semana, el 23.5% lo haría una vez cada 15 días, el 36.5% lo haría una vez al mes, el 14.5% lo haría una vez cada tres meses y el 9.0% compraría una vez cada seis meses. - Asimismo, el 13.5%, gastaría hasta S/50 por ocasión de compra, el 51.3% de S/51 a S/100, el 22.4% de S/101 a S/200 y el 13.0% más de S/200.
4. Identificar los factores más valorados en compras a través de un marketplace	Sobresale la seguridad (asegurar su compra) que es valorado por el 76.1%, seguido de la disponibilidad de stock por el 71.8%, de los precios competitivos por el 68.5%, de la facilidad para encontrar productos en Internet (La redirección me lleva al producto que busco) por el 65.0%, entre otros.
5. Conocer el nombre preferido para el marketplace planteando.	La mayoría (32.0%) de encuestados/as prefiere el nombre Plaza salud.

Elaboración: Autores de esta tesis

Los datos que se obtengan mediante la aplicación de la encuesta virtual se exportan en formato Excel, para proceder con el tratamiento y análisis de los datos obtenidos de las 400 encuestas respondidas por el público objetivo.

5.5 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Investigación de Mercados, El 68.5% son del género femenino y el 31.5% del género masculino. El 36.3% están en el rango de edad de 27 a 31 años, seguido del 32.8% que tienen de 32 a 36 años y el 31.0% de 37 a 40 años. También, el 42.5% percibe ingresos de S/4,000 a menos de S/7,000, le siguen el 34.0% desde S/7,000 a menos de S/13,000 y el 23.5% de S/13,000 a más. Además, se evidencia que el 64.8% de encuestados/as manifestaron que tienen hijos/as, el 13.8% también tiene hijos pero no vive con ellos; mientras que, el 21.5% declaró que no tiene hijos, a su vez los productos que mayormente se adquieren son 93.0% informó que compra mascarillas, el 69.0% desinfectantes en gel/líquidos, el 33.8% vitaminas y suplementos, el 20.3%, entre otros artículos para resguardar la salud y bienestar.

Adicionalmente en las variables que dan mayor confianza para comprar en un Marketplace sobresale la seguridad (asegurar su compra) que es valorado por el 76.1%, seguido de la disponibilidad de stock por el 71.8%, de los precios competitivos por el 68.5%, de la facilidad para encontrar productos en Internet (La redirección me lleva al producto que busco) por el 65.0%, entre otros. Por último, el público encuestado eligió el nombre de Plaza Salud con el 32% de preferencia.

CAPÍTULO 6 PLAN ESTRATÉGICO

En base al desarrollo del marco contextual, en el que se presentó el método PESTEL para analizar el macroentorno y las cinco fuerzas de Porter, para el microentorno. Se complementa con la investigación de mercado, que permitió a nivel cualitativo, entender la necesidad del *Seller* por la gestión de Marketing digital y el interés de participar en un canal adicional de venta online, en cuanto al análisis cuantitativo se identificó la intención del *Buyer* por interactuar con la propuesta de valor definida. En relación con lo expuesto se establece el plan estratégico.

Según David (2013) define el plan estratégico como la guía para formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan alcanzar los objetivos en base a una ventaja competitiva del mercado. Su propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

A continuación, se presenta la visión, hacia dónde se orienta la empresa; la misión, que identifica cómo está la empresa hoy en función a las oportunidades y amenazas. Además, se plantean los objetivos a largo plazo y se generarán estrategias para los mismos.

6.1 Visión, misión y valores

La visión, misión y valores de una empresa le permiten identificar quienes son, evaluar cuál es su propósito; así como orientarla en la toma de decisiones y determinar su rumbo a largo plazo.

6.1.1 Visión

David (2013) define la visión como respuesta a la pregunta de “¿En qué queremos convertirnos?”. En base al análisis cualitativo, los *sellers* señalaron el valor de la cercanía con el Marketplace, el costo de participación, así como su alcance digital. En el análisis cuantitativo, se identificó el interés de los *buyers* por encontrar una oferta variada, confiable, en un espacio amigable.

Bajo estos hallazgos se planteó los siguiente:

“Ser una empresa digital aliada con con marcas comprometidas en ofrecer productos de calidad para asegurar tu salud y bienestar y ser tu aliado en la protección y el cuidado de tu familia”

6.1.2 Misión

El libro de Conceptos de Administración Estratégica define una buena misión como aquella que no contiene más de 250 palabras, además considera 9 componentes a considerar en su definición: los clientes, la oferta de la empresa, el mercado donde se compete, la adopción tecnológica, el respaldo y compromiso financiero, los valores de la empresa, la ventaja competitiva, la responsabilidad social-ambiental y los empleados. (David, 2013). Por otro lado, se resalta la importancia de la misión dentro de la planificación estratégica y se considera como la razón de ser de la empresa (Kotler y Armstrong (2014)

En base a ello, se declaró la siguiente misión:

“Ser una plataforma digital de fácil acceso dirigida a la comercialización de productos de salud y bienestar, un espacio propicio para la interacción entre vendedores y compradores, al garantizar una oferta variada y de calidad, una experiencia simple, segura y transparente. Crear contenido de valor que permita el intercambio de experiencias, educa y concientiza sobre la importancia del cuidado y la prevención.”

6.1.3 Valores

Definir los valores Los valores de una empresa manifiestan la filosofía y el comportamiento que se pretende incorporar en una cultura organizacional con la finalidad de ayudar a la empresa a lograr su misión (Hill & Jones, 2011).

- **Honestidad:** Ser transparentes en nuestros procesos y detalles de nuestros productos, usar la verdad para ganar confianza y credibilidad de los clientes.
- **Simplicidad:** ofrecer una plataforma intuitiva, de fácil acceso y amigable,
- **Compromiso:** Nos comprometemos con incluir productos de calidad, brindando información adecuada para orientar a la compra acertada.
- **Confianza:** Deseamos ser la primera opción en recomendar para la búsqueda de una plataforma de productos especializados en protección de salud y bienes.
- **Eficiencia:** Facilitar el proceso de compra del *buyer*, ahorrándole tiempo y esfuerzo, mediante la entrega por delivery. Hacer sencillo el proceso logístico del *seller* en relación con la gestión de inventario.

6.2 Análisis de factores externos

6.2.1 Análisis de oportunidades

Del análisis realizado, se encuentran las siguientes oportunidades:

- El Covid-19 ha acelerado la transformación digital y obliga a las empresas a incursionar en canales de venta online (Sandra Zelada, 2020)
- Incremento en el uso del pago electrónico (Minsait Payments, 2021)
- Implementación de protocolos de protección personal. (MINSA, Decreto supremo N°083-2021-PCM)
- Personas habituadas a las compras online la mantendrán a pesar de que pase la pandemia. (Jaime Montenegro, 2021)
- Incrementos de compra en productos de protección personal (Cámara de comercio de Lima, 2021)
- Interés en consumir alternativas saludables y suplementos alimenticios. (Sebastián Cordovez, 2021)
- Aparición de nuevos emprendimientos impulsados por la pandemia (Datum, 2021)
- Necesidad de presencia digital por parte de los *sellers* (Yaddif Medina, 2020)
- Tendencia por buscar la personalización de productos (Agencia EFE, 2020)

6.2.2 Análisis de amenazas

- Incremento de delitos cibernéticos. (División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología (Divindat) de la Policía, 2021)
- Limitada velocidad de conexión a Internet (Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), 2020)
- Cambios en la legislación del comercio electrónico (Indecopi, 2021)
- Inestabilidad política, reducción de la calificación crediticia del Perú (Agencia Moody, 2021)
- Probabilidad que el *buyer* contacte directamente al *seller*. (Javier Azañedo, 2021)
- Ingreso de nuevos Marketplace verticales (Mariano Nejamkis, 2021)
- Flexibilidad en la normativa sobre los protocolos de protección personal. (MINSA, 2021)

6.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En base a las oportunidades y amenazas identificadas para el entorno, se desarrolló la matriz de factores externos (Speth, 2016). En ella, la ponderación de cada factor se encuentra entre 0.0 a 1.0, considerando 1.0 un factor externo muy importante que contribuye al éxito de la empresa. Además, la calificación se define entre 1 a 4, en donde cuatro (4) señala una eficacia superior de cómo responderá la empresa a ese factor (David, 2013).

Tabla 6.1 Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos	Peso ponderado	Valor	Valor total
Oportunidades	(0-1)	(1-4)	
Crecimiento sostenido de la digitalización.	0.07	4	0.28
Incremento del uso de tarjetas de crédito y débito.	0.07	4	0.26
Implementación de protocolos de protección personal.	0.07	3	0.20
Preferencia de compras online.	0.06	4	0.24
Incremento de compra de los productos de seguridad personal	0.06	3	0.18
Incremento de compra de suplementos alimenticios	0.07	4	0.26
Creación de nuevos emprendimientos	0.07	3	0.21
Necesidad de digitalización por parte de los <i>Sellers</i>	0.08	4	0.28
Requerimiento de productos de protección personalizados	0.05	4	0.20
Sub total	0.59		2.11

Factores externos	Peso ponderado	Valor	Valor total
Amenazas	(0-1)	(1-4)	
Incremento de delitos cibernéticos	0.07	3	0.21
Limitada velocidad de conexión a internet.	0.06	2	0.12
Cambios de la legislación en el comercio electrónico.	0.06	3	0.18
Inestabilidad política	0.06	3	0.18
Probabilidad que el <i>Buyer</i> contacte directamente al <i>Seller</i>	0.06	2	0.11
Ingreso de nuevos marketplaces generales	0.07	3	0.21
Cambios en las normas con respecto proteccion personal	0.04	2	0.08
Sub total	0.42		1.09
Total	1.00		3.13

Elaboración autores de esta tesis

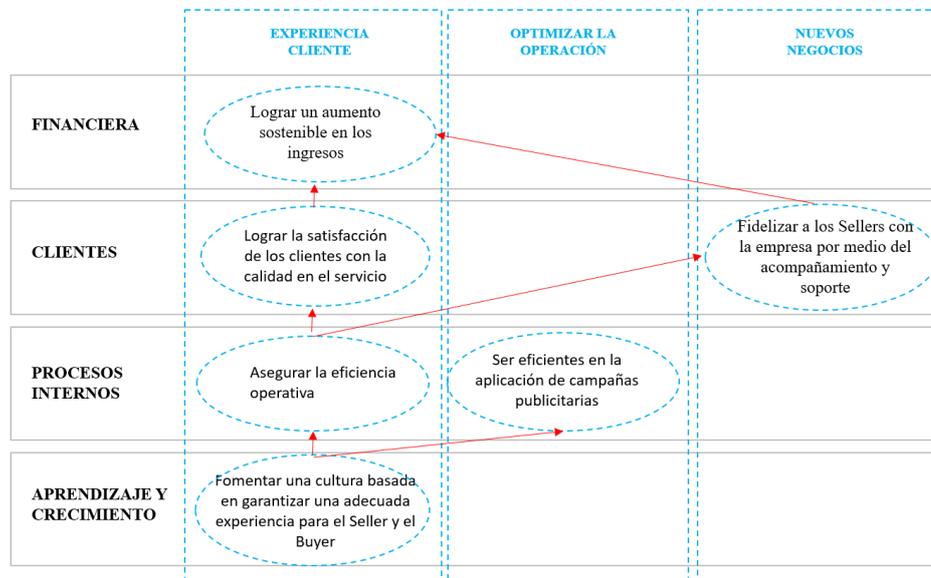
Según el análisis de la matriz EFE, el valor total de las oportunidades es de 2.11, superior al valor total de las amenazas, el cual es de 1.09. Este valor indica que el entorno externo es favorable para el proyecto. A su vez el promedio ponderado es de 3.13, lo cual indica que la empresa supera la media en su esfuerzo por continuar con las estrategias que puedan aprovechar las oportunidades y a su vez minimizar las amenazas.

6.3 Definición de los objetivos estratégicos

Se presentan los objetivos estratégicos en base a tres (3) ejes.

- **Mejorar la experiencia del cliente:** Lograr que los *sellers* y *buyers* encuentren un espacio intuitivo y amigable queden satisfechos con los servicios recibidos.
- **Optimizar la operación:** Asegurar el dinamismo de la plataforma, su flexibilidad y disponibilidad; que al combinarse en el sistema logre ser óptimo y respalde la experiencia del cliente.
- **Crecimiento (Nuevos negocios):** Desarrollar nuevos modelos de negocio en relación con brindar servicios adicionales a los *sellers* para cubrir las necesidades que los desenfocan del core del negocio.

Figura 6.1 Balanced Scorecard



Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 6.2 Objetivos estratégicos

Sustento	Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Meta	Responsable
Existe una predisposición por adquirir productos de protección y suplementos vitamínicos, para salvaguardar la salud del covid-19.	Lograr un aumento sostenible de las ventas	Determinar políticas, comisiones, cobranzas y cantidad de marcas a gestionar	Lograr un incremento del 5% de las ventas en los próximos años y al menos un 50% de recompra en un año	Marketing y Comercial
Entre los aspectos más valorados para un marketplace, se encuentra seguridad de la compra y datos (76.3%), Disponibilidad de stock (71.8%) y Precios competitivos (68.5%) (un usuario podía elegir más de una característica)	Lograr la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio	Ofrecer un buen servicio a través de una buena operativa	Lograr una NPS de 90% el primer año y mantenerlos al menos en 97% para los próximos años.	Servicio al cliente
En la investigación de mercados, entre las características más valorada para concretar la venta online en un Marketplace, destacan las promociones (56%)	Ser eficientes en la aplicación de campañas publicitarias	Utilizar herramientas para la medición de las acciones publicitarias	Tener una conversión en Lead de 2.5%	Marketing
Los expertos señalan, que uno de los factores críticos de éxito, es el acompañamiento del marketplace hacia los sellers y buyers (50.3% de atención postventa)	Fomentar una cultura basada en garantizar una adecuada experiencia para el Seller y el Buyer	Desarrollar campañas de difusión de la cultura organizacional en el proceso de inducción del personal	El 100% del personal debe estar familiarizado con la cultura organizacional al término del primer año	Administrador
Los expertos coinciden en los seller valoran los servicios de soporte y gestión que les entregan los Marketplace	Fidelizar a los sellers con la empresa por medio del acompañamiento y soporte	Desarrollar paquetes de servicios alienados a las necesidades de los sellers. Además de brindar capacitaciones mensuales	Lograr fidelizar al 60% de los sellers en el 1° años y aumentar a 80% el 2° años y mantenerlos los siguientes años.	Marketing y Comercial

Elaboración: Autores de la esta tesis

6.4 Estrategia del plan de negocio

En base a las estrategias genéricas de Porter, se considera que el modelo de negocio presentado busca alcanzar su ventaja competitiva a través de una estrategia de diferenciación. Entre el target que maneja, se encuentran los *buyers*, clientes interesados en salvaguardar su salud y la de su familia, se encuentran cómodos con realizar transacciones en un entorno digital, se mantienen informados, buscan alternativas para cuidarse y fortalecer su sistema inmune, además valoran recibir información en su compra. El Marketplace asegura la calidad de los productos, validando que cuenten con el certificado de DIGEMID; el cual respalda que los productos hayan pasado por todos los controles sanitarios necesarios y que estén aptos para el uso.

Por su parte, la propuesta busca diferenciarse de la competencia ofreciendo a los clientes un canal digital que más allá de la transacción de venta, ofrece contenido relevante relacionado al Core del negocio, además de navegar en una plataforma amigable e intuitiva que facilite la autoatención sin descuidarse el acompañamiento y seguimiento de la venta y postventa.

Asimismo, se considera a los *sellers* como recurso clave para el Marketplace; ofreciéndoles un canal de venta donde exponer sus productos a cambio de una comisión por venta; así como brindarles asesorías y soporte para actividades distintas al core de su negocio como por ejemplo fotografía y carga de sus productos. Además, la empresa contará con un equipo de Marketing que se encargará de posicionar la marca de manera orgánica, con el uso adecuado de palabras claves que apliquen los *sellers* en los canales de comunicación digital como Google, redes sociales y tráfico orgánico. Dando visibilidad a los *sellers* en las primeras búsquedas de los *buyers* logrando así la capitalización de sus ventas.

Por otro lado, en base a la matriz Ansoff e identificando que Plaza Salud tiene una propuesta de ingresar a un mercado existente con productos ya existentes, estaría optando por aplicar una estrategia de penetración de mercado. A través de la cual, busca desarrollar el negocio e incrementar la participación de la empresa dentro del mercado objetivo en el que se desenvuelve. Esto se logrará en base a la cercanía con los clientes y generación de engagement, mediante la creación de contenido de valor relevante que conquiste y mantenga el interés del público objetivo en lo que vende la plataforma.

Una de las acciones a tomar será el invertir en el desarrollo de marca, para lograr el reconocimiento de esta, así como generar lazos de confianza con ella, en base a los valores expuesto. Estas acciones se llevarán a la ejecución en base a una adecuada campaña de branding, teniendo como foco principal, lo que la empresa quiere transmitir a su mercado objetivo. Traduciéndose así en captar la de mayor cantidad de clientes e incrementar su participación en el mercado.

6.5 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se desarrolló el plan estratégico que expuso la visión de la empresa, la cual busca ser reconocida como único espacio digital con una oferta variada y de calidad que se convierte en aliado del cliente para salvaguardar su salud y la de su familia, alineado a ello se expone la misión y los valores que formarán parte de la cultura organizacional.

Adicional a ello, bajo el soporte de tres ejes estratégicos (experiencia cliente, optimización de la operación y nuevos negocios), se definieron los objetivos

estratégicos y se identificaron la diferenciación como la estrategia competitiva transversales que guiará la empresa durante los próximos cinco años.

CAPÍTULO 7 PLAN DE MARKETING

A continuación, se desarrolla el plan de Marketing, con la finalidad de conducir el plan estratégico y facilitar los objetivos, estrategias y planes de acción.

Los objetivos de marketing y las estrategias serán desarrollados alineados al modelo de negocio digital de Plaza Salud. Además, se expondrán las 4ps del marketing mix digital con sus respectivas estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

7.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing están alineados con los ejes y objetivos estratégicos que se plantearon en el plan estratégico.

7.1.1 Posicionamiento

Crear conciencia sobre el valor de la marca y generar un alto impacto de Plaza Salud en el mercado meta, obteniendo para el quinto año una tasa de conversión de leads 2.5%

7.1.2 Ingresos

Generar un sistema de asistencia digital, además de un espacio de interacción sobre los productos e incentivar el nivel de compra en el Marketplace desde el primer año mediante promociones, acompañamiento y esperando tener una participación de mercado de 5% para el quinto año.

7.1.3 Fidelización

Otorgar una experiencia memorable al cliente y premiar su confianza a la marca. Obteniendo un nivel de recomendación (NPS) de 50 puntos.

7.2 Estrategias de marketing

Según Laura Fischer y Jorge Espejo (2011), la estrategia de Marketing "toma en cuenta a la segmentación y el análisis de mercado, en otras palabras, el estudio del grupo humano al que se pretende llegar, brindándoles productos y servicios que garantizan su satisfacción, así como su fidelización"

Las estrategias que se alinean para el Marketplace Plaza Salud son las siguientes:

7.2.1 Segmentación

David (2013) indicó que “segmentación se considera a la división del mercado en diferentes agrupaciones de clientes teniendo en cuenta variables como necesidades o hábitos de compra”

Teniendo en cuenta el tipo de cliente presente en Plaza Salud, se subdividió al mercado en 2 segmentos:

Seller

- Pequeñas y medianas empresas que producen y comercializan equipos de protección personal y suplementos alimenticios en Lima e incluso con proyección a provincia.
- No necesariamente digitalizados, pero con interés de participar en un canal de ventas adicional online.
- Cada tienda debe contar con un catálogo mayor a 2 SKU.

Buyer

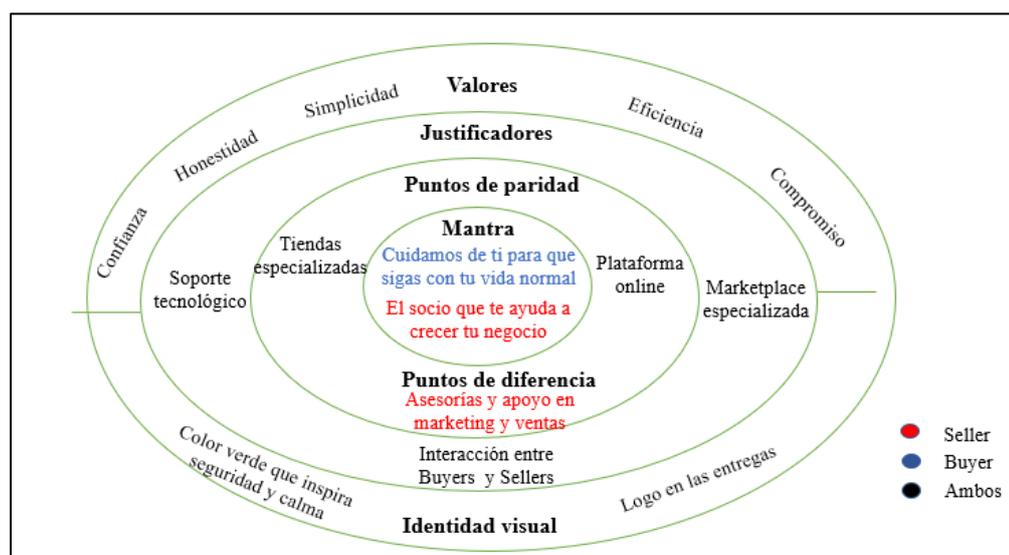
- **Demográfico:** Hombres y mujeres Millennials entre 27 a 40 años.
- **Nivel Socioeconómico:** A, B y C, con ingresos de S/4,000 a más
- **Geográfica:** Pertenecientes a Lima Moderna, Zonas: 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
- **Psicográfica:** Los estilos de vida que se alinean al segmento *buyer* son los sofisticados y las modernas (Arellano 2020), debido a que son personas que buscan nuevas experiencias y están habidas de probar nuevos medios de compra, así como de productos innovadores, siendo los que más se preocupan por el cuidado de la salud y alimentación propia y de su familia.
- **De acuerdo a su comportamiento:** Digitalizados y con acceso a Internet, compradores que prefieren hacer transacciones vía online y que gustan de revisar diversas opciones de compra en tiendas virtuales.

7.2.2 Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2007), Posicionamiento significa, “que un producto o servicio sea único y diferenciable a sus competidores, de tal manera que ocupe un lugar importante en la mente del consumidor”.

Plaza Salud busca posicionarse en la mente del mercado de salud y bienestar, específicamente en el segmento de equipos de protección personal y suplementos alimenticios, es por ello que se presenta una visión del posicionamiento de la marca.

Figura 7.1 Matriz Mantra Plaza Salud



Elaboración autores de esta tesis

Plaza Salud S.A.C. cuenta con dos tipos de cliente: *sellers* y *buyers*, es por ello se han incluido elementos para ambos segmentos y para cada uno de ellos. A continuación, se detallan las dimensiones de la matriz.

- **Valores:** Debido a que Plaza Salud está orientado al resguardo de la salud, los valores elegidos son confianza, simplicidad, honestidad, eficiencia y compromiso. Con los valores descritos, se identificarán todos los colaboradores del Marketplace tanto propios como los *sellers*. Estos valores demostrarán que se trata de una empresa que brinda productos de alta calidad comprobada y dará mayor confiabilidad para una mayor captación y fidelización de *buyers*.
- **Identidad visual:** En este apartado se decidió por el color verde, el cual simboliza salud y esperanza, así como nuestro logo en las entregas, lo cual indicará que las compras en Plaza Salud, llegan a la dirección dada por el *buyer*.

- **Justificadores:** El soporte tecnológico de la plataforma es un punto muy importante, debido a que siempre buscará dar apoyo tanto a *sellers* como a *buyers*, brindándoles de esta manera una gran experiencia de navegación, además garantizará que la plataforma sea amigable, segura y de fácil uso. Adicional a ello, el ser un Marketplace especializado, permite que los *buyers* busquen de manera directa los productos que necesitan sin distraerse en otros rubros,
- **Puntos de paridad:** Se les considera de esta manera a las tiendas especializadas y a la plataforma online, debido a que estas tiendas ofrecen de manera segura el tipo de productos con beneficios como la personalización, los cuales se deben hacer llegar al *buyer*. En caso de la plataforma al ser especializada en salud, la convierte en exclusiva de este tipo de productos.
- **Punto de diferencia:** Para el *seller*, la exclusividad en de la plataforma en equipos de protección personal y suplementos es sumamente importante, debido a que otros Marketplaces no le dan prioridad a esta categoría sino a vestimenta y tecnología, además de ello se les brindará asesorías en marketing y ventas, apoyo logístico con las entregas, así como seguimiento al servicio al cliente, lo que les permitirá a estos *sellers* el incremento de sus ventas. Por otro lado para los *buyers* ofrecer una nueva alternativa de compra online que les brindará no solo seguridad de estar en casa sino la comodidad de comprarlo donde deseen, con precios competitivos y con la seguridad que su compra le llegará dentro de las 24 horas de la compra.
- Mantra de la Marca:
 - *Sellers*: El socio que te ayuda a crecer tu negocio.
 - *Buyers*: Cuidamos de ti para que sigas tu vida normal.

7.3 “4P” del marketing digital

Para la descripción de esta estrategia se citaron a las “4P” del Marketing digital descritas por Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). en su libro Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones.

7.3.1 Estrategia de personalización

Castillo (2018), indicó que la personalización de las marcas se basa en la información de los usuarios digitales para la creación de una propuesta de valor diferenciada y atractiva. Para la personalización de Plaza Salud, se detallarán las

características que tendrá la plataforma para garantizar una experiencia única durante el proceso de compra por parte de los *buyers*.

7.3.1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor fue desarrollada en el capítulo IV, y validada durante la investigación de mercado con las entrevistas a expertos y la aplicación de la encuesta. Respecto a los *sellers*, se destaca la necesidad de recibir soporte mediante las asesorías para poder sacar mayor oportunidad a la exposición de sus productos. Desde el frente del *buyer*, se tuvo una aceptación de la propuesta en 52.28% entre definitivamente la tomaría y probablemente lo haría, para la evaluación se considera el Top to box, siendo 22% la aceptación de la encuesta que definitivamente lo haría.

7.3.1.2 Marca

La empresa tendrá como nombre Plaza Salud. Esto se debe a la connotación de la palabra Plaza en los grandes centros comerciales físicos, los cuales son conglomerados de tiendas. La palabra Salud deriva al tipo de productos que se venderán, ya que son productos para proteger la salud de los consumidores. Es por ello que los autores al juntar ambas palabras y tener como resultado a “Plaza Salud”, evocaban a un centro comercial de diversas tiendas todas enfocadas en la salud, por lo que decidieron hacer este plan de negocios que brindan salud a todos los consumidores.

Este nombre fue validado en la investigación de mercado con una aceptación de 32%.

7.3.1.3 ADN de la marca

El logo de Plaza Salud cuenta con una estructura discreta, ya que consta del nombre de la marca y una imagen que muestra a dos personas unidas, atribuyéndose de esta manera al complemento que se da entre las personas y la salud.

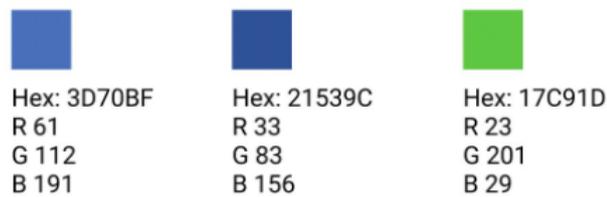
Figura 7.2 Logo Plaza Salud



Elaboración: autores de esta tesis

A continuación, se detallan los colores de la marca:

Figura 7.3 Colores de la marca Plaza Salud



Elaboración: autores de esta tesis

El tipo de fuente empleado es: Brooklyn Samuels Five Med

7.3.1.4 Practicidad para los clientes

- Seguridad de la información: La plataforma contará con certificados SSL para la seguridad de los *buyers* y *sellers*, ya que la plataforma se mostrará como segura. Adicional a ello se contará con una pasarela de pagos como PayU, ya que cuenta con grandes ventajas como poder aceptar pagos de todas las tarjetas de crédito y débito, la opción de pago en efectivo y la gran ventaja de contar con un sistema antifraude (PayU 2020).
- Gran diversidad de productos ofrecidos en el Marketplace: Debido a las tiendas que participarán, se contará con una oferta de productos genéricos así como de productos personalizados con diferentes características, siempre bajo los parámetros de calidad que brinda Digemid.
- Versatilidad en la plataforma: La web recopilará información de usuarios y navegantes, lo cual permitirá, lo cual permitirá conocer las preferencias de los usuarios y podrá adaptarse a la necesidad de los mismos. Adicional a ello

tendrá versión *Responsive* lo que permitirá una cómoda navegación a través de dispositivos móviles.

7.3.2 Estrategia de participación

La importancia de esta estrategia en la creación de espacios de interacción de los clientes, las cuales pueden estar dentro de las redes sociales. (Castillo, 2018)

Los usuarios podrán encontrar a Plaza Salud en redes sociales como Facebook e Instagram. De esta manera podrán expresar sus inquietudes u opiniones que puedan tener sobre la plataforma.

A su vez es importante que se sientan correspondidos, brindándoles respuestas oportunas e invitándoles a que puedan interactuar en las publicaciones que se puedan subir a la red social en las cuales se brindará información sobre los productos, campañas, promociones y tutoriales que serán en vivo.

Finalmente se invitará a participar a los clientes en las encuestas puestas en las historias para recibir su feedback sobre la plataforma, así como sus sugerencias y conocer de mejor manera sus necesidades y requerimientos.

7.3.3 Estrategia de par a par en comunidades

Antevenio (2016) dijo que esta estrategia tiene la importancia por la preferencia de las recomendaciones de los propios usuarios que por la publicidad.

Dentro de la plataforma se encuentran espacios para la calificación y opiniones de productos y de *sellers* por parte de los *buyers*. Esto será muy importante para que los clientes puedan brindar sus experiencias y de esta manera crear confianza en las marcas. También se ofrecerá omnicanalidad utilizando las redes sociales del Marketplace, en la cual los clientes también podrán comentar brindar sus opiniones sobre los productos de oferta promocionados por esos medios.

Por último, se dispondrá de comunicación directa por vía telefónica y via WhatsApp en la cual los usuarios pueden consultar sobre información que requieran de la empresa.

7.3.4 Estrategia de predicciones modelos

Esta estrategia permitirá conocer de mejor manera al mercado objetivo a través de recolección de datos. De esta manera se podrá predecir el comportamiento de los clientes. (López 2020).

Es por ello que, a través de los datos dejados por los usuarios, se podrá conocer los productos que más utilizan y que prefieren, las tendencias, el tiempo que demoran en la plataforma y los cambios que van teniendo en su comportamiento, de esta manera poder hacer campañas promocionales más acertadas sobre productos top que puedan convertirse en ventas exitosas.

7.4 Marketing Mix

Para desarrollar este apartado, se citó a Kotler (2008), quien dijo que los negocios deben utilizar estas estrategias de marketing para crecer en el mercado y lograr un resultado óptimo.

7.4.1 Estrategia de producto

Plaza Salud es un Marketplace que conecta a vendedores (*sellers*) con compradores (*buyers*) que requieran productos de protección de manera segura y amical durante todo el proceso de compra. Es por ello que se presentan dos tipos de producto.

- **Canal de ventas digital:** al ser una plataforma online de venta especializada, permite a los *sellers* que puedan cargar y vender sus productos de equipos de protección personal y suplementos alimenticios. Este canal es adicional a los canales tradicionales que puedan manejar.
- **Plataforma web de compras:** orientado a los *buyers* que buscan adquirir productos relacionados a la plataforma. Los *buyers* podrán adquirir de forma fácil y segura, y recibirlos en el lugar indicado.

Adicionalmente y de manera complementaria, se ofrecerán los siguientes productos a los *sellers*.

- Promocionar productos especiales, brindando campañas publicitarias personalizadas que permitan incremento en la tasa de conversiones, así como en las vistas.

- Obtener métricas de los productos, conocer las palabras mas solicitadas en el Marketplace.

7.4.2 Estrategia de precios

Los precios se fijaron teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron en las entrevistas a profundidad realizadas a los *sellers*, así como el benchmarking de las competencias más importantes del mercado.

Tabla 7.1 Benchmarking de comisiones de Marketplace en Perú

Marca	Comisión	Visitas	Tiendas
Mercado Libre	7% - 11%	15.4MM	25K
Linio	8% - 20%	4.6 MM	8.8K
Juntoz	8% - 20%	710K	900
Falabella	8% - 25%	9.6MM	Desconocido
Ripley	8% - 20%	7MM	800
Real Plaza	8% - 18%	Desconocido	300

Fuente: Capece

Teniendo en cuenta la tabla presentada, se decidió manejar una comisión de 8% inicial con la finalidad de manejar un porcentaje competitivo y que sea consecuente con los *sellers*. De esta manera se busca consolidar las alianzas y fortalecer las ventajas que tiene Plaza Salud.

7.4.3 Estrategia de Plaza

Las ventas realizadas a través de Plaza Salud incluyen el servicio de delivery con un costo adicional que se le trasladará al *buyer*. Este servicio será tercerizado y para ello se contará con la empresa Matt & Luke Courier, la cual recogerá previa coordinación los productos comprados en el local del *buyer* y adicionalmente dará cobertura a todo Lima. Es importante tener en cuenta que, si bien nuestro público objetivo está segmentado en ciertas zonas de Lima metropolitana, al ser digitales es posible llegar a todo el Perú, por ende, en caso de atender pedidos a provincia, se enviarán a través de Olva Courier, cuyo costo varía en función al departamento de destino.

A continuación, se detallan los costos que la empresa Matt & Luke Courier tiene para el traslado de los pedidos a nivel de Lima Metropolitana:

Tabla 7.2 Tabla de tarifas del delivery Matt & Luke Courier

Zona	Distrito		Costo
A	San Borja	La Victoria	S/. 10.00
	San Isidro	Lince	
	San Miguel	San Luis	
	Jesus Maria	Surco	
	Pueblo Libre	Barranco	
	Magdalena	Miraflores	
	Surquillo	Comas	
	El Agustino	Independencia	
	Salamanca	Los Olivos	
	Cercado de Lima	Breña	
B	Chorrillos	Villa El Salvador	S/. 12.00
	Ate	Santa Anita	
	SJL	Puente Piedra	
	Rimac	Villa Maria	
	La Molina		
C	Callao	Mariategui-SJL	S/. 15.00
	Carapongo	Huascar- SJL	
	Santa Clara	Huachipa	
	Huaycan	Ventanilla	
D	Manchay	Chaclacayo	S/. 18.00
	Lurin	Jicamarca	

Fuente: Costos Matt & Luke Courier al 2021.

Además, se incluye la alternativa de Olva Courier:

Figura 7.4 Costos Olva Courier

1. ¿A dónde lo llevamos?

AREQUIPA AREQUIPA CAYMA

2. ¿Lo recogemos?

SIN RECOGIDO

3. ¿Qué envías?

Sobres Paquetes

4. ¿Cuánto Pesa?

1 KILOGRAMOS (KG)

5. ¿Y cuánto mide?

30 25 20

6. PRECIO ESTIMADO: S/20.90

Estimar

Fuente: Costos Olva Courier

7.4.4 Estrategia de promoción

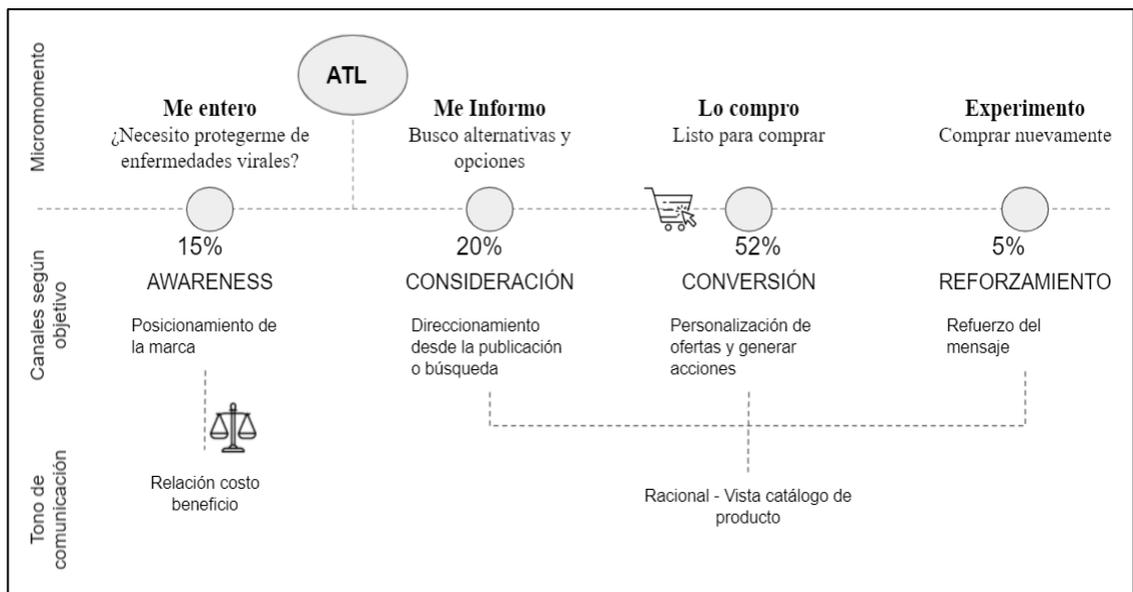
Para poder promocionar adecuadamente a la plataforma, se realizará el concepto del primer Marketplace especializado en equipos de protección personal y suplementos alimenticios, en donde el público podrá comprar desde casa una diversidad de productos

con precios competitivos, promociones y una experiencia de compra amigable, sencilla y segura.

Es por ello que, con la finalidad de entender mejor al consumidor, se construirá el Customer Journey map para poder conocer de manera acertada los puntos de contacto y de esta manera determinar las estrategias que permitirán que el cliente haga sus transacciones a través de Plaza Salud.

Por lo expuesto se emplearán las siguientes herramientas para lograr una promoción eficaz.

Figura 7.5 Customer Journey map



Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo expuesto se emplearán las siguientes herramientas para lograr una promoción eficaz.

7.4.4.1 Plan promocional

El plan elaborado para el primer año de Plaza Salud consideró fechas estacionales que cuenten con incremento en el volumen de ventas. Al identificar estas fechas, permitirán hacer campañas agresivas en conjunto con los *sellers* para poder captar mayor cantidad de *buyers* y conseguir una mayor cantidad de transacciones. Una de estas fechas son los cybers, en los % cuales se han evidenciado un incremento de 64% de venta adicional. (GFK 2021).

A continuación, se detalla el plan para cada temporada.

Tabla 7.3 Plan promocional Plaza Salud

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad	Verano				Día de la Madre	Día del Padre		Día del niño		Halloween		
		Día de la mujer					Fiestas Patrias		Día del cancer			
Exclusivas				Cyber			Especial respiratorio			Cyber		Navidad
AON Top 10	Always On Products TOP - Tiendas oficiales											
	Todo menos de S/. 50 (Mascarillas, Vitaminas)											
Campañas estacionales	Envío gratis a la playa		Campaña Cancer de piel			Top Mascarillas			Preparate para el verano			
	Sientete Fit		Prevención resfrios									

Elaboración: Autores de la tesis

7.4.4.2 Buscadores y redes sociales

Plaza Salud buscará lograr posicionamiento a través de palabras claves en Google, utilizando palabras clave relacionadas a productos que se comercialicen en la plataforma y que sean de las categorías de equipos de protección personal y suplementos alimenticios. Esto dará mayor visibilidad al Marketplace generándole un importante tráfico. Para esto se utilizarán herramientas de Google como el planificador de palabras claves, el cual brindara a las palabras apropiadas para las estrategias SEO y SEM y que los anuncios lleguen al público objetivo

Figura 7.6 Ejemplo de plan de palabra clave “mascarillas”

Palabra clave (por relevancia)	Promedio de búsquedas mensuales	Cambio en tres meses	Cambio interanual	Competitividad	Cuota de impresiones de anuncio	Puja por la parte superior de la página (intervalo bajo)	Puja por la parte superior de la página (intervalo alto)	Estado de la cuenta
<input type="checkbox"/> mascarillas reutilizables	100 - 1 mil	0 %	0 %	Alta	–	0,72 PEN	1,12 PEN	
<input type="checkbox"/> mascarillas de tela	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Media	–	0,64 PEN	1,78 PEN	
<input type="checkbox"/> mascarillas personalizadas	100 - 1 mil	0 %	0 %	Media	–	0,48 PEN	1,65 PEN	
<input type="checkbox"/> mascarillas transparentes	100 - 1 mil	0 %	0 %	Alta	–	0,68 PEN	1,99 PEN	
<input type="checkbox"/> mascarilla con reservorio	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Baja	–	–	–	
<input type="checkbox"/> mascarilla negra	1 mil - 10 mil	0 %	0 %	Alta	–	0,64 PEN	1,20 PEN	

Fuente: Google Ads

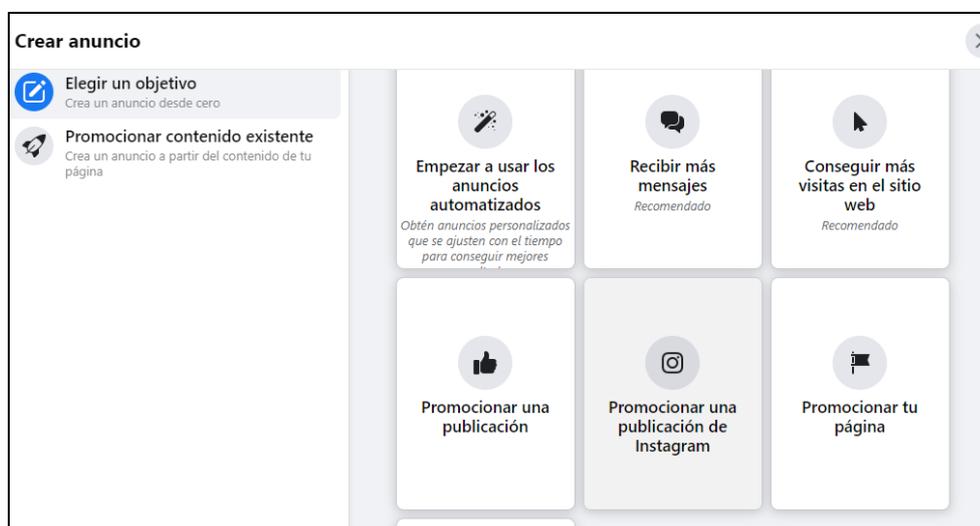
Adicionalmente se utilizarán las redes sociales para llegar a mayor cantidad de clientes potenciales, principalmente se emplearán Facebook e Instagram, las cuales se gestionaran mediante Facebook Business Suites (BS). De esta manera se asegurarán de que las campañas publicadas redireccionen hacia la plataforma y el objeto elegido.

Adicionalmente, entre las ventajas de la plataforma de Facebook BS se encuentran:

- Establecer un presupuesto de inversión en publicidad
- Hacer una adecuada segmentación de a la audiencia
- Ampliar el alcance de los usuarios y tener mayor interacción
- Contar con amplia información de estadística y rendimientos de las promociones.

La herramienta permitirá una interacción más cercana del *buyer* potencial con la marca, lo que conllevaría a mayores probabilidades de compra; así como resaltar la marca ante los Sellers para que se interesen en contar con un nuevo canal de exposición para sus productos, peor con la ventaja de ser un Marketplace especializado.

Figura 7.7 Elección de objetivo para la creación de la campaña en Facebook Business Suites.

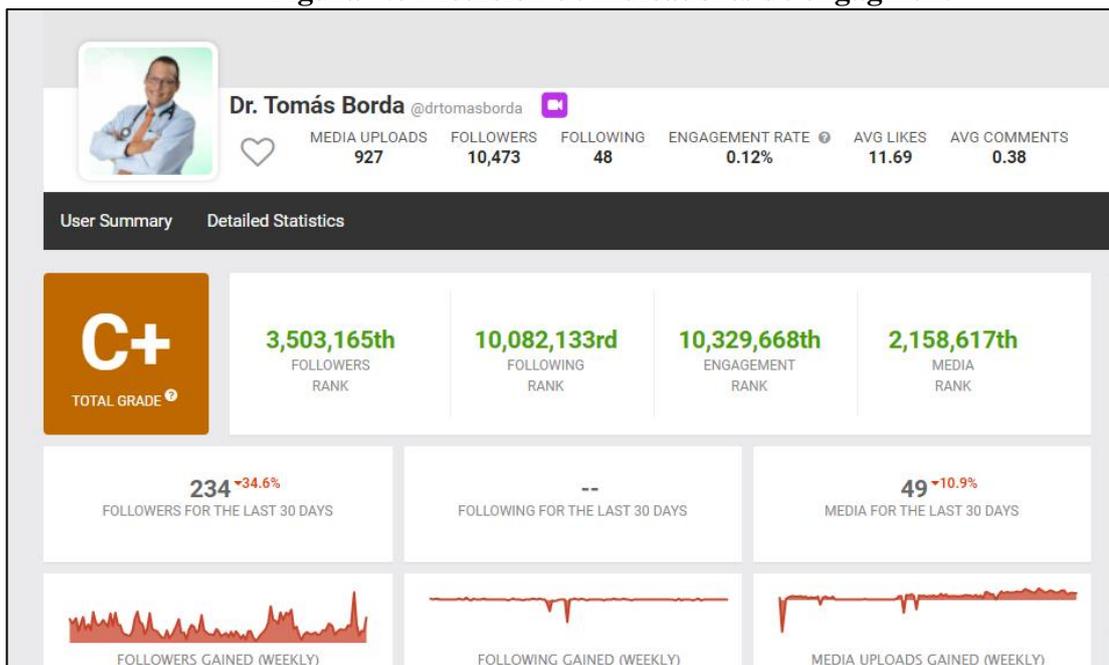


Fuente: Facebook Business Suites

7.4.4.3 Contenido con Influencers

Se obtendrán los servicios de influencers relacionados a las categorías del Marketplace, se mediará su llegada al público objetivo en base a su nivel de engagement, India(2021) indicó que, basados en evidencia estadística, un nivel de engagement bueno esta entre 3% y 5% considerando el rubro. En consecuencia, se tomarán como indicadores la cantidad de publicaciones y comentarios, ratio de engagement, cantidad de fans destacados, impresiones, nueva cantidad de followers y resultado de conversiones.

Figura 7.8 Medición de indicadores de engagement



Fuente: Socialblade, herramienta web para seguimiento estadístico y análisis de redes sociales

7.4.4 Publicidad en exteriores

Se promocionará a Plaza Salud mediante publicidad en exteriores en paneles y pantallas digitales en lugares estratégicos de la ciudad, zonas de alto tránsito para el público objetivo. Asegurando que la visibilidad sea completa evitando factores que puedan tapar los anuncios. Esta publicidad será creativa y disruptiva, lo que ayudará a generar *engagement* y recordación de marca en los consumidores.

Esta promoción brindará ventajas al Marketplace como publicidad las 24 horas, consumo inmediato, oportunidad de venta y contacto humano.

7.5 Programa de Fidelización

Plaza Salud aplicará una campaña de fidelización basada en un programa de niveles el cual permitirá tanto a los sellers como buyers competir en una escalera de beneficios para poder obtener promociones y descuentos alineados a sus intereses. Desde el lado de los sellers como el de los buyers, los niveles a considerar serán llamados Bronce, Plata y Oro. Sin embargo, su gestión será diferenciada y la sección de premios tendrá 3 vista diferentes en función al perfil de acceso: *seller*, *buyer* registrado o visitante sin registro.

A continuación, se desarrolla la propuesta inicial a trabajar con los clientes en los próximos 5 años

Tabla 7.4 Programa de fidelización seller

Niveles	Perfil	Beneficios
Bronce	- Sin antigüedad - Sin mínimo de venta	- Canal de Soporte 24x7 - Dscto. de hasta 5% en espacios publicitarios de Plaza salud
Plata	- Antigüedad mayor a 6 meses - Ventas acumuladas de S/5,000 en ese periodo	- Canal de Soporte 24x7 - Dscto. de hasta 10% en espacios publicitarios de Plaza salud - Participar en sorteos para sesión de fotografías a productos - Recibir capacitaciones y talleres
Oro	- Antigüedad mayor a 6 meses - Ventas acumuladas de S/10,000	- Canal de Soporte 24x7 - Reconocimiento del emprendedor del mes destacando sus productos - Participar en sorteos para sesión de fotografías a productos - Recibir capacitaciones y talleres - Participar en sorteos de viajes

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.5 Programa de fidelización buyer

Niveles	Perfil	Beneficios
Bronce	- Antigüedad de 0 a 3 meses - Sin compras mínimas - Sin participación de foros de la comunidad	- Bono de Bienvenida: Dscto. de hasta 10% en su primera compra - Acceso al Oferton del día - 1 Delivery gratis por cada 3 referidos que realicen compras.
Plata	- Antigüedad de 3 a 12 meses - Realizando al menos 3 recompras - Al menos 1 participación en el foro	- Aplica beneficios del bronce. - Recibir descuentos especiales por cumpleaños y aniversario de registro - 1 delivery gratis al mes
Oro	- Antigüedad de 12 meses a más - Realizando al menos 6 recompras - Al menos 3 participaciones en el foro.	- Recibe los beneficios Bronce y Plata - Participar como embajador de la marca. - Recibir productos de prueba - Acceder a ventas exclusivas. - Participar en viajes en fechas importantes del calendario. - Hasta 3 delivery gratis al mes

Elaboración: Autores de esta tesis

Consideraciones:

- El crecimiento de un nivel a otro se da de manera automática en la medida que se cumpla con el perfil, de no cumplir con el perfil se mantiene el nivel actual.
- La actualización de la base de clientes que acceden a las campañas de fidelización se actualiza diariamente.
- La información brindada por los clientes está alineada con las políticas de confidencialidad que maneja Plaza Salud

- En la web de Plaza Salud, se desarrollará un segmento en el que se puedan ver los detalles de cada nivel.
- Para los buyers, las participaciones en el foro, se considerarán a las calificaciones, sugerencias, respuestas, recomendaciones que den de la plataforma

Mediante la aplicación de estas acciones lo que se busca es poder asegurar una NPS de 60 puntos y asegurar una recompra del 70% de los clientes.

7.6 Presupuesto de marketing

Como parte del lanzamiento, se invertirá inicialmente alrededor de S/190,000 con la finalidad de dar a conocer la marca en el mercado y poder alcanzar un share en el primer año de participación de al menos 2%.

Tabla 7.6 Inversión en la campaña de lanzamiento

Inversión en Marketing Lanzamiento	Año 0
Páneos publicitarios	36,000
Pantallas digitales	24,000
Facebook Ad & Google Adwords	35,000
Creación de contenido con Influencers	25,000
Inversión de lanzamiento ofertas y delivery grati	70,000
Total Marketing de Lanzamiento	190,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, para poder cubrir las actividades habituales que deberá desarrollar Marketing a lo largo del proyecto, se contemplan mantener como gastos operativos las inversiones en publicidad en redes, publicaciones gráficas en Facebook y publicaciones de videos.

A continuación, se detalla los gastos presupuestados para cada una de las actividades durante los cinco años del proyecto.

Tabla 7.7 Gastos de outsourcing

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Asesoría Diseñador	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Community Manager	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Fotografo	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Desarrollador	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asesoría Jurídico y Contable	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Total Gasto Outsourcing	41.600	41.600	41.600	41.600	41.600

7.7 Conclusiones

En este apartado, se expone el plan de marketing en base a los pilares del plan estratégico, se propone principalmente que alcanzar los objetivos de posicionamiento de la marca, impacto en ingresos y la fidelización de los buyers y sellers; se pretenden alcanzar estos objetivos en base a las estrategias de segmentación y posicionamiento.

Adicionalmente el plan de marketing desarrolla las 4p's de Marketing digital, debido a que el modelo de negocio es virtual, y las estrategias deben adaptarse a este medio. De esta manera, incorpora las estrategias de personalización, participación par a par en comunidades y predicciones modelos; se pretende garantizar la experiencia de usuario y generar engagement con la marca. Además, se detalla las características de Plaza Salud, en base al concepto tradicional de marketing mix de producto, precio, plaza y promoción a desarrollarse durante los años de duración del proyecto.

CAPÍTULO 8 PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se desarrollará el plan de operaciones con el objetivo de garantizar la eficiencia operativa en los procesos y asegurar una experiencia de calidad en los productos ofrecidos y los servicios que los involucran, esto alineado a que, en la investigación de mercados, en la cual entre las características más valoradas destaca la disponibilidad de stock (71,8%)

Además se describirán los objetivos específicos del plan, así como las actividades principales que realizará Plaza Salud, considerando el enfoque en estas áreas para garantizar la eficiencia en los procesos. Finalmente, se desarrollará el diseño del servicio a brindar, que incluirá el flujograma del proceso de compra, las acciones y proceso postventa, la infraestructura digital y políticas de calidad y protección de datos personales.

8.1 Objetivos del plan de operaciones

En base a los ejes y objetivos estratégicos se presentan los siguientes objetivos de operaciones:

- Disponer de capacidad operativa para asegurar el end to end del proceso de compra del cliente, garantizando una adecuada experiencia en relación con el stock disponible, contactabilidad y soporte post venta.
- Estructurar flujos sencillos que faciliten la autoatención del usuario, además de anteponerse a sus necesidades e incentivar la recompra.
- Garantizar la atención antes, durante y después del proceso de compra asegurando la calidad en la oferta y servicio.

8.2 Diseño del servicio

Peñaranda (2020), concluyó que “Diseño de servicio es planificar de manera ordenada los recursos de la empresa, para poder brindar una experiencia correcta no solo al *buyer* y *seller*, sino también a los colaboradores”.

Bajo el concepto descrito, se describen los procesos y acciones requeridos para el funcionamiento del Marketplace.

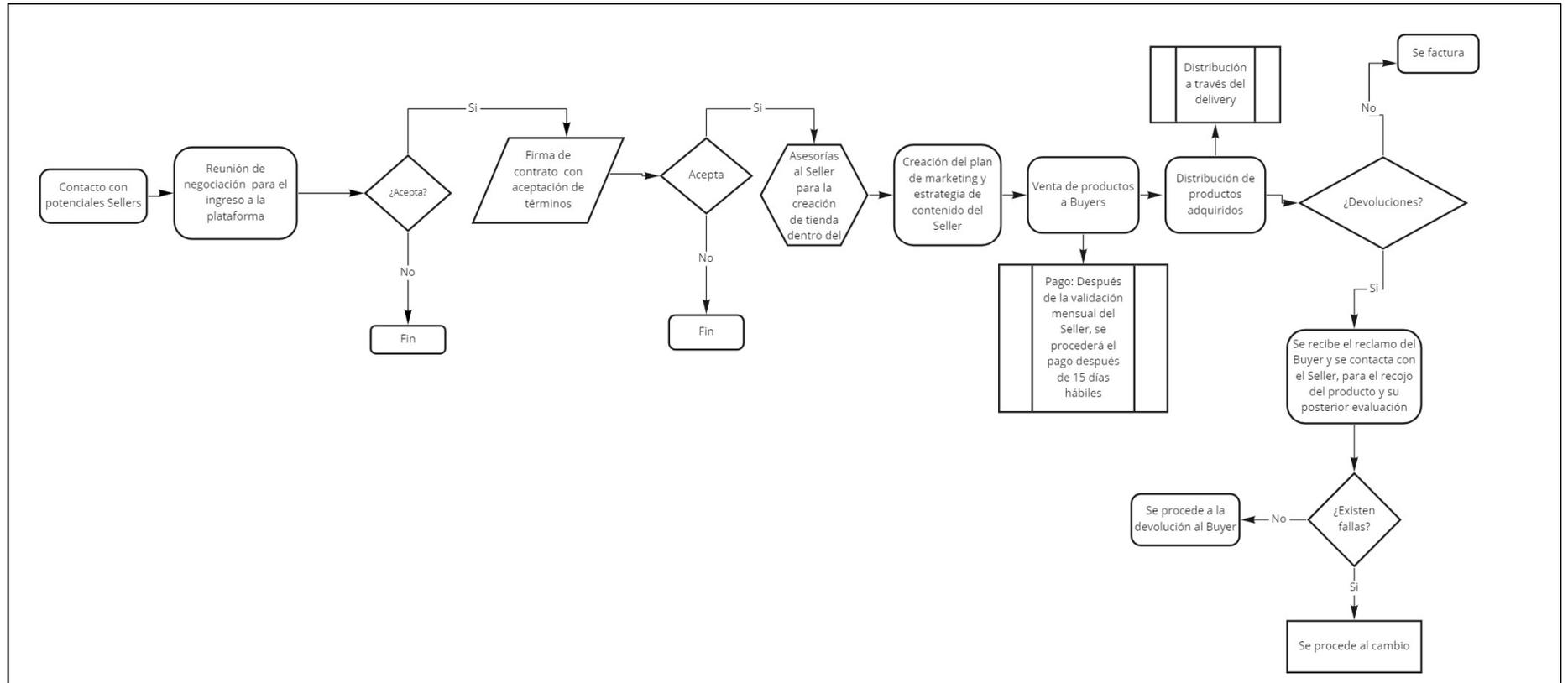
8.2.1 Proceso comercial, logístico y post venta.

Para su presentación en este estudio, los procesos se han dividido en 5 pasos:

- **Afiliación de *sellers*:** Contactados por el equipo comercial de Plaza Salud, se generan reuniones en las que se les explica las ventajas y beneficios de poder participar en un Marketplace especializado. En caso de que el *seller* acepte, se firmará un contrato con las especificaciones y condiciones del caso. (Vease Anexo 9)
- **Proceso de venta:** Se inicia con la capacitación del *seller* por parte del equipo de marketing de Plaza Salud, se procede a la carga de productos y contenido para proceder a la comercialización a través del Marketplace,
- **Despacho de pedidos:** Luego de concretar una venta a través de Plaza Salud, el pedido se trasladará al *buyer* a través de un servicio de delivery.
- **Post venta:** si se diese el caso de reclamos por problemas con los productos que se expenden a través de la plataforma, Plaza Salud canalizará el reclamo hacia el *seller* para que proceda a hacer la evaluación y proceder a los cambios o devoluciones.

Líneas abajo se puede apreciar el flujograma del proceso descrito, iniciando por la afiliación de *sellers* hasta la entrega de los productos.

Figura 8.1 Flujograma del Proceso Comercial, Logístico y Post Venta



Fuente: autores de esta Tesis.

8.2.2 Proceso de carga de contenido a la plataforma

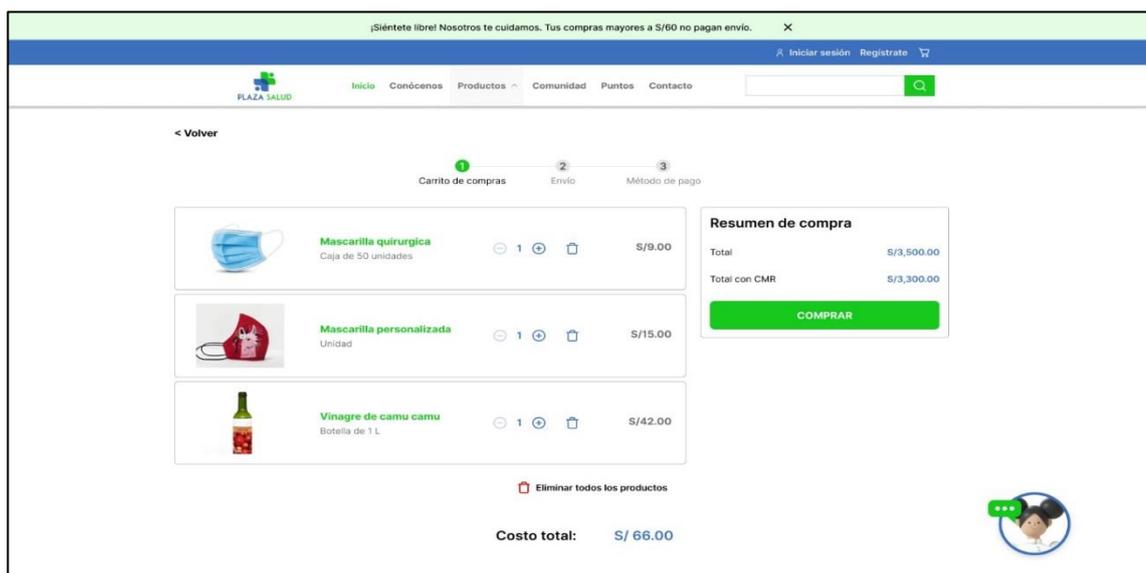
A través del Marketplace, los *sellers* tendrán la autonomía de subir la información, datos, precios e imágenes de sus productos. Adicional a ello contarán con las facilidades de poder realizar cargas manuales, masivas, activación y si hubiese la necesidad, la desactivación de sus productos.

Seguido a este proceso, el personal de Plaza Salud revisará el contenido subido por los *sellers* a la plataforma, y podrá sugerir ajustes en las palabras utilizadas, así como potenciar la información para que tenga un mejor posicionamiento en las búsquedas orgánicas. Asimismo, el equipo de Marketing cuenta con la potestad de desactivar productos si no cumplieren con las normas de la plataforma.

8.2.3 Proceso de Check Out

Luego de la selección por parte del *buyer*, esta se guarda en un carrito de compra, en la espera a que el usuario termine la compra. Allí se hace un pre cuenta de todo lo adquirido, se elige el método de pago; para dar mayor flexibilidad al cliente Plaza Salud, le dará la facilidad de que pueda concretar el pago sin la necesidad de registrarse en la página. Asimismo, podrán incluir descuentos promocionales mediante cupones con códigos únicos.

Figura 8.2. Prototipo carrito de compras



Elaboración: autores de esta tesis

8.3 Requisitos para ingresar a Plaza Salud

Todo seller que desee ingresar a Plaza Salud deberá contar con los siguientes documentos:

- DNI del representante legal o pasaporte (en este caso no deberá vencer en los 6 meses próximos)
- Contar con Ficha Ruc activo
- Encontrarse afecto al Impuesto General a las Ventas.
- Certificación bancaria con vigencia no mayor a 3 meses.
- Guía de remisión con la aprobación de SUNAT, en la que figure la dirección de despacho de manera visible o boleta de venta. (Puede ser electrónica).

8.4 Política de manejo de ingreso de proveedores

Según la empresa de logística Transeop (2022), la estrategia de distribución exclusiva permite que el minorista o seller en este caso, comercialice sus productos o ciertos productos únicamente con un canal de ventas, brindado de esta manera una importante ventaja diferenciadora, optimizando la experiencia del compra del buyer y logrando estrategias de ventas más efectivas al identificar al público objetivo, además de mejorar las relaciones entre plataforma y proveedor debido a que evitará un conflicto de intereses y fomentará una mayor comunicación.

Dentro de estas políticas y para evitar un conflicto de intereses, se propondrá a los sellers el manejo de productos exclusivos por parte de ellos en Plaza Salud, consistirá en:

- Los productos comercializados por la plataforma no podrán ser comercializados por el seller en su propio e-commerce, ni ser comercializarlos en otras plataformas virtuales.
- Se podrán realizar campañas especiales con el público objetivo de los productos exclusivos, brindándoles una mayor visibilidad dentro de la plataforma.
- Brindar mayor inversión publicitaria en los items con mayor cantidad de impresiones por el público tanto por la web como por las apps.
- Los productos deben llevar los stickers de Plaza Salud en el empaque de delivery.

8.5 Política de devoluciones o cambios para el *buyer*

El *buyer* debe considerar las siguientes condiciones generales para solicitar su derecho de devolución o cambio:

- Debe realizarse dentro de los 7 días siguientes a la compra.
- El producto debe estar completo y con sus envolturas originales incluyendo etiquetas, empaques, manuales en buen estado y sin uso.
- Se debe incluir la documentación de la compra (boleta o factura), en caso no los tuviese deberá solicitar una copia de este.
- En caso de promociones con productos adicionales, la devolución es completa.
En caso de devolución, podrá ser en nota de crédito o el extorno del dinero
En caso de cambio, será por un producto igual.
En caso el cambio o devolución no proceda, se te hará llegar el mismo producto.

Restricciones:

No se aceptará la devolución o cambio de los siguientes productos, a menos que el producto tenga fallo de fábrica y cumpla con las Condiciones Generales para una devolución:

- Vitaminas, suplementos alimenticios y /o productos naturales.
- Termómetros.

8.6 Política de devoluciones o cambios para el *seller*

Las políticas aceptadas para las devoluciones o cambio en el caso de los *sellers* declara conocer, entender y estar conforme con las políticas de devolución de garantía de Plaza Salud. Para la atención de los mismos, el equipo de post-venta realizará las siguientes acciones:

- Comunicarse con el *seller* para informarle el incidente
- Coordinar el recojo para la evaluación que indique si la eventualidad procede o no

En caso de proceder, el *seller* actuará de la siguiente manera:

- La responsabilidad del contenido de la página es completamente del *seller*, si no se indican aspectos como detalles del uso, compatibilidad, contenido de la caja (manual, accesorios), plazo de garantía, entre otros, se tomará en cuenta para proceder en favor del *buyer*, esta información debe de ser clara, precisa de conformidad con lo señalado en el Código de Protección al Consumidor. Plaza Salud, estará en constante monitoreo de la información
- En el caso que el *buyer* debido a una devolución del producto, solicite el reembolso del dinero pagado, y Plaza Salud a su vez ya hubiera realizado con anterioridad el abono al Vendedor por este producto, Plaza Salud cobrará dicho monto en la próxima facturación del Vendedor.
- Plaza Salud realizará el recojo del producto y se lo hará llegar al *seller*, el cual asumirá el costo del flete.
- De rechazar el *seller* la devolución por considerar que no se cumplen con las condiciones dispuestas para ello, deberá enviar un informe detallado a Plaza Salud registrando su rechazo en el que se adjunten las imágenes del producto y las razones del rechazo de la solicitud a través de un Informe Técnico, de ser necesario. Plaza Salud evaluará las razones expuestas en el informe y en caso de determinar que los motivos de rechazo no son válidos y por tanto la devolución sí es procedente, procederá a descontar el dinero del Producto al Vendedor. Cuando Plaza Salud determine que el rechazo de la devolución es procedente y por tanto no se acepta el retracto, Plaza Salud solicitará al *seller* enviar el producto al *buyer* junto con los documentos correspondientes previa coordinación.

Motivos para rechazar una devolución:

- Señales de uso: Si el producto presenta suciedad, golpes, huellas, configuración alguna, etc. Puede ser motivo de rechazo. Hay productos que por su naturaleza necesitan ser usados para detectar la falla, error en la descripción, etc.
- Empaque original dañado: El empaque original del producto debe estar en buen estado o las mismas condiciones en la que fue recibido. Un rechazo por no incluir un empaque genérico no es aceptado.
- Se entiende como empaque original a aquel que muestra características o descripción del producto.

- Se evaluará si el vendedor cumplió o no con la guía de empaque y condiciones de envío.
- Documentación incompleta: El comprobante de compra (boleta/factura) que es emitido de manera electrónica, no necesita ser devuelto por el cliente. Resolución de Superintendencia Nacional N° 097-2012/SUNAT
- Devolución de Vitaminas, suplementos alimenticios y /o productos naturales, así como termómetros.

8.7 Política de protección de datos personales

Plaza Salud cumplirá con los requisitos exigidos por la “Ley de protección de datos personales” (ley 29733) .

Es por ello, que los datos solicitados serán requeridos solo cuando el usuario se inscriba en la plataforma web. Los datos de los usuarios se almacenarán de manera segura, ya que se Plaza Salud tendrá un hosting VPS y un disco duro de 1TB, además que también utilizara el certificado TLS con validación extendida, mantenimiento continuo, pruebas de ethical hacking y una plataforma de pago segura (PayU), los cuales brindaran un entorno fiable. Adicionalmente los usuarios registrados serán responsables de asegurar la veracidad de sus datos.

8.8 Presupuesto de Operaciones

Los colaboradores desarrollaran un modelo de trabajo home office, Plaza Salud no contara con un local propio para el desarrollo de sus actividades. La gestión de envío se realizará directamente desde el punto entrega del sellers hacia el buyer.

Como parte del presupuesto operativo se considera la inversión inicial en activos fijos de hardware, los cuales serán asignados a los colaboradores y el Software que permita el desempeño de sus actividades.

Tabla 8.1 Inversión en activos fijos de hardware

Inversión en Hardware	Año 0
3 Laptos perfil administrativo	15,000
1 Laptop perfil diseñador	7,000
4 equipos celulares	3,200
Total Inversión en Hardware	25,200

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.2 Inversión en activos fijos de hardware

Inversión en Software	Año 0
Software: Office y soporte	2,286
Total Inversión en Software	2,286

Elaboración: Autores de esta tesis

8.9 Conclusiones

El desarrollo del plan de operaciones permite dar a conocer a las actividades prioritarias de Plaza Salud, las cuales brindarán el enfoque en estas secciones para las mejoras de procesos. Finalmente, se desarrolló el flujograma del proceso Comercial, Logístico y Post Venta y las políticas de canje o devoluciones, así como la de protección de datos personales.

CAPÍTULO 9 PLAN TECNOLÓGICO

La pandemia del coronavirus ayudó al crecimiento y a la adopción del comercio electrónico. El confinamiento hizo que los consumidores sean asiduos a utilizar el canal online, incrementando la frecuencia de compra de los que ya eran ciber compradores e incrementando el número de nuevos clientes virtuales. Esto empujó a las empresas a comercializar sus productos por Internet, aumentando el número de e-commerce, así como de Marketplace.

Sin embargo, esta necesidad del público también se vio acompañado de desconfianza y del aprendizaje en esta modalidad de comercialización, por lo que las empresas se vieron en la necesidad de desarrollar y brindar una excelente experiencia de compras virtuales.

En este apartado se desarrollan los componentes del plan tecnológico que se aplicará para Plaza Salud y que está orientado a asegurar una experiencia memorable mediante la interacción en una plataforma intuitiva, altamente segura y de fácil uso.

Asimismo, se exponen las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas como Aply, que quien tendrá el encargo de desarrollar la plataforma, así como Strategos Consulting Services quién se hará cargo de la seguridad web.

9.1 Objetivos tecnológicos

Los siguientes objetivos están alineados a los ejes presentados en el plan estratégico.

- Describir los procesos para la puesta en funcionamiento de la página web.
- Presentar una web amigable, y de fácil uso.
- Brindar seguridad a la información del usuario durante los procesos de pago y registro.

9.2 Alianzas estratégicas tecnológicas

Plaza Salud se orientar a darle al cliente una experiencia memorable de uso ofreciendo a los clientes una plataforma segura, amigable y de fácil uso, es por ello se contará con una web estándar que brinde accesibilidad a los *sellers* y *buyers*. Esta web debe ser práctica, segura y con ajustable en la versión Mobile. Asimismo, contará con certificación TLS para respaldar la seguridad.

9.2.1 Alianza estratégica para el diseño y desarrollo de la página web

Aply es una empresa desarrolladora de web que se encargará de la construcción de la plataforma web. Al ser una empresa especializada en productos web, elaborará una página web amigable y segura que brinde a los *sellers* y *buyers* una experiencia memorable

9.2.2 Alianza estratégica para el dominio y hosting

Aply también será contratada para encargarse del hosting (nombre de Plaza Salud), así como del hosting (el espacio donde se aloja a la página).

La importancia de esta empresa es que brinda los “.pe” y “.com.pe”, lo cual brindará mayor confianza a los usuarios por ser una página peruana.

En el caso del hosting cuenta con VPS, el cual genera mayor seguridad, ya que cuenta con mejor sistema de protección, así como las copias de seguridad, supervisión de recursos, escalabilidad, tráfico mayores a 50 mil visitantes, entre otras ventajas. Adicionalmente Castellanos (2019), indicó que, si se requiere una plataforma más dinámica y segura, este tipo de hosting es el ideal.

9.2.3 Alianza estratégica para el certificado TLS y seguridad informática

Se decidió el uso de TLS 1.3, ya que es más completo que el certificado SSL y por ende brinda mayor seguridad.

Strategos Consulting Services, empresa especializada en ciberseguridad, será la contratada para brindar las certificaciones de seguridad TLS con una validación extendida, que brindará seguridad de data, confirmación del titular del dominio, así como su dirección, y verificará los datos y existencia de la compañía.

A su vez, esta empresa garantizará la protección de datos personales, así como la seguridad ante el robo de datos empresariales. La plataforma será puesta a prueba utilizando ethical hacking, programa que buscará debilidades en el sistema con la intención de reparar y reforzar posibles vulnerabilidades, mejorando de esta manera la seguridad del sitio web.

9.2.4 Alianzas estratégicas para el mantenimiento

Se tercerizará a un profesional de informática el cual dará el adecuado mantenimiento periódicamente a la plataforma, tanto del BackOffice como del interfaz. De esta manera se reparan posibles errores, se mejorará la velocidad de carga, realizará mejoras del servidor y potenciará a la plataforma.

9.2.5 Alianzas estratégicas para la plataforma de pago

Se contratarán los servicios de la pasarela de pagos Payu, debido a que cuenta con certificaciones importantes de seguridad y además con los métodos de pago preferidos por los usuarios según los resultados del estudio de mercado, (resultados de la encuesta en el Anexo 8, figura N°13)

Payu cuenta con Payclick, herramienta que redirecciona a la Web Check Out para que el usuario ingrese sus datos y los de su medio de pago. Estos pueden quedar grabados según el deseo del cliente para mayor agilidad en pagos posteriores. (Payu 2020)

9.3 Proceso de desarrollo de la plataforma web.

El tiempo proyectado del desarrollo de la web es de hasta 60 días, es por ello que Aply supervisará los avances de la misma.

9.3.1 Diseño y maquetación

El personal de Plaza Salud tendrá una reunión con el personal de diseño de Aply, para poder definir a través de ideas y gráficos cómo se desea el diseño de la plataforma.

Luego de esta reunión, los diseñadores de Aply deben presentar un modelo virtual con el diseño de la web, la cual debe ser responsive, debido a que es necesario que la plataforma pueda apreciarse correctamente en cualquier dispositivo que usen los usuarios.

Luego de ello, se llevará a cabo la confección de la maqueta, que son imágenes estáticas, en donde se puede apreciar el contenido de la plataforma web, como imágenes, textos genéricos, la paleta de colores y las dimensiones de cada área (Salgado, 2015).

Finalmente, los desarrolladores junto al personal de diseño realizarán la maqueta dinámica, la cual servirá de modelo de pruebas para poder detectar probables errores y de esta tomar las acciones correctivas para llegar a la producción de la plataforma. La indicación es que la web debe brindar una experiencia memorable al usuario, no solo siendo estética y amigable, sino también funcional.

9.3.2 Desarrollo de front-end

En esta etapa se desarrollará el front-end, en el cual se utilizará lenguaje programación con el objetivo de obtener una web amigable, atractiva y fácil de usar para los usuarios *sellers* o *buyers*.

9.3.3 . Desarrollo de back-end

Los desarrolladores de Aply se encargarán de programar la plataforma con otros lenguajes de programación con el fin se desarrolle a la página web, asegurándose el correcto funcionamiento de sus procesos lógicos y de seguridad.

9.3.4 . Prueba de vacío

Para poder lanzar el producto correcto, antes de su lanzamiento se hacen pruebas finales con el fin de detectar problemas y corregirlos oportunamente. Es por ello, Aply debe confirmar y asegurar que están cumpliendo los requerimientos de Plaza Salud. Debe comprobarse que la página es responsive, y puede accederse sin perder armonía de forma y fondo en cualquier dispositivo móvil. Adicionalmente se verificará y se pondrá a prueba a través de un grupo de personas que pueda evaluar en la página indicadores como usabilidad y rapidez. En caso de que haya más observaciones deben ser levantadas por los desarrolladores de Aply.

9.3.5 Lanzamiento

Se llevará a cabo luego de las pruebas preliminares luego de los 60 días de iniciada la implementación de la web. Es importante que servicios como el hosting y los certificados TLS estén activos y funcionando correctamente.

9.4 Usuarios de la página web

Los 3 tipos de usuarios autorizados para realizar acciones en la plataforma Plaza Salud son los siguientes:

Usuario de Plaza Salud

- Ingresar las promociones y publicidades que incluyan la marca Plaza Salud y los productos de los *sellers*.
- Edición de la información de la plataforma web.
- Gestión de usuarios (dar de baja o de alta).
- Gestionar información subida por los *sellers* (agregar, editar, eliminar).

•Usuario Seller

- Visualización de los espacios promocionales asignados.
- Subir fotos, contenido e información de sus productos a la plataforma web.
- Visualización de los productos comprados, horarios y fechas de entrega.

•Usuario Buyer

- Login y registro en la plataforma web.
- Ingreso a la web y selección de los productos que requiere, elección de despacho según fecha y horario disponible.
- Llevar a cabo sus pagos en la plataforma web.
- Evaluación de experiencia usuario

9.5 Presupuesto del plan tecnológico

Como parte del diseño, desarrollo y puesta en marcha del Marketplace, se incurre una inversión inicial de activos fijos por S/27,542.

Se considera como principal proveedor a la empresa Aply cuyo presupuesto inicial se detalla en el Anexo 9.

Tabla 9.1 Inversión en el desarrollo del Marketplace

Desarrollo del Marketplace	Año 0
Diseño	5,040
Desarrollo e implementación de plataforma	18,000
Dominio y Hosting	216
Herramienta de CRM / Hubspot	2,000
Total inversión	25,256

Elaboración: Autores de esta tesis

Además, para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma se incurrirá en servicios de outsourcing de S/12,000 anual; así como, certificaciones de seguridad (SSL) y los gastos atribuibles a lo que respecta al uso del dominio y servicios de hosting, lo cual representa un pago anual aproximado de S/.12,000.

Tabla 9.2 Gastos de plataforma

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Licencias, TSL	12000	12000	12000	12000	12000

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6 Conclusiones

Durante el presente capítulo se realizó el plan tecnológico, el cual tiene como finalidad ofrecer una experiencia memorable a los usuarios, tanto buyers como sellers, a través de una plataforma web amigable, de fácil uso y con una alta seguridad sobre data y pagos, por lo que se establecieron alianzas tecnológicas que den al usuario la libertad y confianza de realizar sus transacciones con plena seguridad. Adicional a ello, se describió la importancia del uso del hosting VPS, la certificación TLS, el proceso de construcción del back-end y del front-end, ethical hacking anual, así como la inclusión de la plataforma de pago PayU, la cual les dará seguridad a los datos ingresados para las transacciones online de los clientes.

Al desarrollar una plataforma digital, la inversión en inicial en tecnología es el parte del core del negocio.

CAPÍTULO 10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Desde el plan de recursos humanos, se desarrollarán las directrices con relación a los colaboradores. Aquí se detalla la estructura organizacional de la empresa y las características de cada uno de los puestos, con la finalidad de poder asegurar una experiencia de calidad, asimismo que los colaboradores estén alineados a la cultura de la empresa y sean capaces de trasmitirla.

10.1 Objetivos

- Conocer la cantidad de colaboradores, sus puestos y funciones principales para el funcionamiento de la plataforma.
- Establecer las estrategias de recursos humanos mediante las cuales se manejan los procesos de reclutamiento, hasta la manera en la que se evaluará a los colaboradores.
- Determinar el presupuesto de recursos humanos que se utilizará para los primeros cinco (5) años.

10.2 Estructura de la empresa

10.2.1 Diseño organizacional

Louffat (2017) señaló que el diseño organizacional es un componente administrativo primordial que se responsabiliza de estructurar de manera ordenada, sinérgica y brindando las mejores condiciones a las diferentes áreas orgánicas que constituyen a una empresa.

Mintzberg (2003) dijo que dentro del modelo de Estructura Simple, “las empresas cuentan con estructuras manejables y sencillas. Las decisiones las toman los altos mandos de la empresa y ellos mismos tienen diferentes cargos. Este tipo de estructura se adapta a pequeñas empresas que manejan un mínimo de personal”. Es por ello que avalados por el autor, y por las entrevistas a profundidad de los expertos, esta sería la estructura que requiere el modelo de negocio.

10.2.2 Tipo de sociedad de la empresa

De acuerdo a la cantidad de integrantes del grupo investigador, la empresa es de dos accionistas, los cuales proporcionarán bienes monetarios y no monetarios, la forma

societaria escogida es la de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). De esta manera se creará a la persona jurídica conocida como Plaza Salud S.A.C., para la cual no será necesario tener acciones inscritas en el Registro Público y no existe un mínimo de capital social requerido.

Lo anterior propuesto fue examinado en base a la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887.

A continuación, se detalla la estructura de la empresa bajo el enfoque de su forma societaria.

Tabla 10.1 Tipo de empresa según su forma societaria

Variable	Descripción
Nombre de la sociedad	Plaza Salud S.A.C.
Capital social	Aporte de accionistas (monetarios y no monetarios)
Número de socios	2
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de sociedad	Persona jurídica
Órganos	Junta general de accionistas y gerencia
Domicilio	Barranco, Lima, Perú
Duración	Indefinida

Elaboración: Autores de esta tesis.

10.2.3 Régimen tributario de la empresa

Debido a que la empresa está categorizada como una micro y pequeña empresa, el régimen tributario al que pertenece es el de Régimen MYPE Tributario - RMT, ya generará renta de tercera categoría y por lo proyectado no sobrepasará los 1700 UIT en ingresos. (UIT = S/4,400 soles)

Según el Portal Emprender Sunat, los beneficios que este régimen tiene son los siguientes:

- El impuesto que se pagará es según el resultado de los ingresos que se obtengan.
- Permite brindar al público cualquier tipo de comprobante de pago.
- Se puede llevar a cabo con todo tipo de actividad económica.
- La contabilidad es sencilla, se debe llevar el Registro de ventas, Registro de compras y el Libro Diario de formato simplificado (hasta 300 UIT)
- Permite acceder a acogerse a aplazamientos del IGV.

10.2.4 Régimen laboral de la empresa

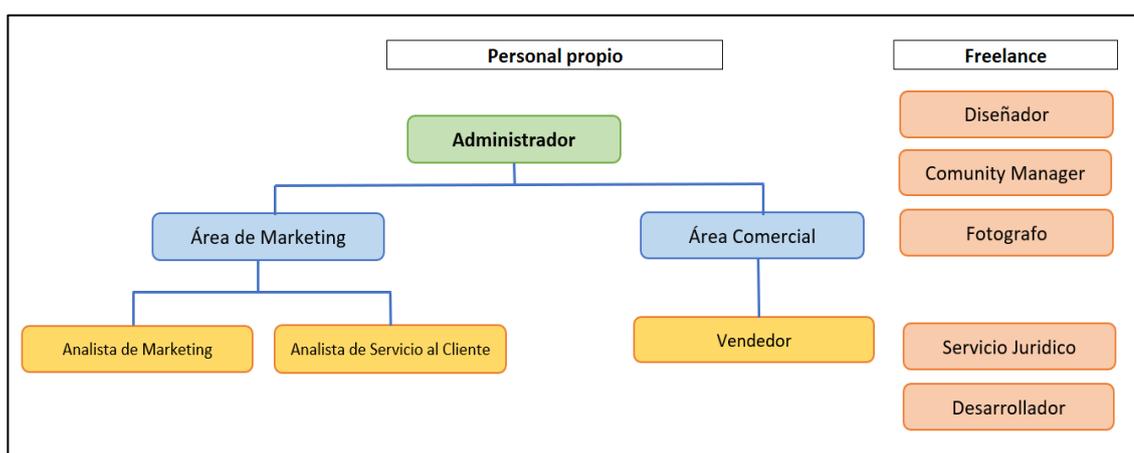
Al ser, Plaza Salud S.A.C. una MYPE, cuenta con los beneficios laborales especiales que contempla la Ley Mype (TUO. DS 013-2013-PRODUCE de 28.12.2013) y su Reglamento aprobado por DS 008-2008-TR.

- Los colaboradores están dentro de la planilla de Plaza Salud por tiempos determinados, y son considerados en tiempo de prueba.
- Tienen derecho a recibir por lo menos el salario mínimo legal vigente.
- Cuentan con 15 días de vacaciones pagados por la empresa.
- Essalud de 9% aportado por el empleador.
- Pueden afiliarse a la ONP o a la AFP.
- No cuentan con utilidades, CTS y gratificaciones.

10.2.5 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa está planificado y orientado de forma horizontal. De esta manera se busca que el trabajo en equipo funcione con mayor fluidez, así como tener una fluida comunicación continúa, teniendo como objetivo el lograr la colaboración de todas las áreas. (Smichtman, 2019). A continuación, se presenta el organigrama:

Figura 10.1. Organigrama Plaza Salud



Elaboración: autores de esta tesis

10.2.6 Perfil de los puestos

En el Anexo 10 se pueden apreciar los perfiles de cada uno de los puestos nombrados en el organigrama anterior.

10.3 Estrategias de RRHH

Al ser un Plaza Salud un nuevo modelo de negocio para el mercado actual, y teniendo como referencia a los autores Bohlander, Snell, & Morris (2018), en el libro Administración de Recursos Humanos, se eligieron las siguientes estrategias para el área de Recursos humanos.

10.3.1 Reclutamiento y selección

Para completar este proceso, se tendrá en cuenta el apoyo de externos con experiencia en reclutamiento, así como bolsas de trabajo y plataformas web como Computrabajo y Bumeran, así como las bolsas de trabajo de las instituciones educativas que tengan la especialidad de administración y marketing.

Así mismo, según los expertos entrevistados, con respecto a los *sellers*, se obtienen solicitudes de tiendas que desean colaborar con los Marketplace, por lo que se espera recibir solicitudes de dichos *sellers* a través de este medio.

Para el proceso de selección del personal propio, se utilizarán los siguientes pasos:

1. Revisión del currículum vitae de acuerdo al puesto al que se postula.
2. Entrevista personal con el administrador, conforme al perfil por competencias requeridas.
3. Los entrevistados seleccionados, tendrán una evaluación en donde se propondrán situaciones propias de su cargo, en las cuales el seleccionado debe demostrar poder tomar decisiones acertadas.

Adicionalmente, el proceso de selección de los *sellers*, tendrá el siguiente esquema:

1. Evaluación financiera de la tienda.
2. Solicitar certificados de calidad y aprobación según las normas de DIGEMID para equipos de protección personal, así como de suplementos alimenticios.
3. Entrevista con el *seller*, en donde se plantean las condiciones para el ingreso al Marketplace.

10.3.2 Inducción y capacitación

Después de elegir al personal del equipo, se les dará charlas con el fin que conozcan a la empresa, así como su visión, misión, objetivos y necesidades. Estas capacitaciones serán impartidas por el administrador y serán de carácter obligatorio ya que es

fundamental que tanto personal propio como *sellers* estén alineados a la cultura organizacional del Marketplace.

Adicionalmente, se utilizará la metodología OJT (On Job Training), la cual permitirá un mejor aprendizaje y por lo tanto un mejor desempeño laboral para el personal propio (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). Con respecto a los *sellers*, se brindarán charlas mensuales con respecto a calidad y atención al cliente, con la finalidad que se especialicen y brinden un mejor producto.

10.3.3 Evaluación de desempeño

Esta evaluación será al finalizar cada charla a través de una encuesta, con el objetivo de conocer el nivel de conocimiento de cada integrante. Así mismo cada semestre se evaluará el cumplimiento de las obligaciones laborales de los colaboradores, así como las calificaciones que los *buyers* brindan a los *sellers*.

10.4 Presupuesto plan de recursos humanos

Corresponden a los gastos de planilla del personal, el sueldo de los cuatro colaboradores y sus beneficios sociales; adicionalmente se consideran S/. 1,500 como gasto anual asignado para bienestar del personal.

Tabla 10.2 Gastos de personal y bienestar

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Sueldo Administrador	48,000	50,400	52,920	55,566	58,344
Sueldo Analista de Marketing	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Sueldo Analista de Servicio al cliente	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Sueldo Vendedor (fijo)	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Sueldo Vendedor (Variable)	12,000	18,000	24,000	30,000	30,000
Bono Anual administrador	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total Planilla	158,000	171,200	184,760	198,698	207,033
Total Comisión Essalud 9%	14220	15408	16628.4	17882.82	18632.961
Total Gasto de personal	172,220	186,608	201,388	216,581	225,666
Total Gasto Bienestar	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

Elaboración: Autores de esta tesis

Los gastos correspondientes a las actualizaciones y mantenimiento de la plataforma del Marketplace, como es el diseño, desarrollo, fotografía y community manager estará a cargo de personal tercerizado, lo cual asciende a un gasto anual estimado de S/.41,600.

Tabla 10.3 Gastos de Outsourcing

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Asesoría Diseñador	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Community Manager	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Fotografo	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Desarrollador	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asesoría Jurídico y Contable	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Total Gasto Outsourcing	41.600	41.600	41.600	41.600	41.600

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5 Conclusiones

La estructura organizacional de Plaza Salud es simple, pero también tiene la ventaja de brindar flexibilidad y dinamismo, por lo tanto, es importante que los colaboradores estén completamente alineados a los propósitos del negocio, además de tener posiciones multidisciplinarias.

Las capacitaciones para el equipo de colaboradores serán de suma importancia, ya que a partir de ellas se busca conseguir un amplio relacionamiento con el *seller*, buscando de esta manera fidelizarlo.

CAPÍTULO 11 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El objetivo del análisis económico es demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto, por lo cual en este capítulo se proyectarán los ingresos que se estima generar de acuerdo con el mercado objetivo y se identificarán los costos y gastos propios de la puesta en marcha del negocio. Finalmente se hallarán los resultados económicos, todas las cifras representadas en moneda nacional, soles peruanos.

11.1 Proyección de los ingresos

Para realizar el análisis económico, los únicos ingresos que se van a considerar son los generados por las comisiones de las marcas por sus ventas en el Marketplace, se toma en promedio la comisión del 8% respecto al ticket de venta. Para ello, se procederá a estimar el mercado potencial y el mercado objetivo tanto para los equipos de protección personal, como para las vitaminas y suplementos alimenticios; finalmente, considerando el porcentaje de la demanda que específicamente se pretende cubrir, se proyectarán los ingresos que son el resultado de la comisión sobre las ventas realizadas.

11.1.1 Estimación de la demanda

Se determina el mercado objetivo en base al censo 2017 del INEI (2017) que define la cantidad de personas pertenecientes a los distritos de zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana cuyas edades se encuentran entre 27 a 40 años, sumado al porcentaje que representan de los NSE A, B y C según APEIM, la demanda en cantidad de personas es de 405,125. Para determinar el ingreso Per cápita, se considerará el ticket promedio y la frecuencia, dando como resultado un tamaño de demanda en soles de S/2,019 soles al año (Anexo 11).

Según los resultados de la investigación de mercado, el 22,0 % de encuestados está dispuesto a realizar definitivamente la compra de equipos de protección personal o suplementos alimenticios a través de la plataforma digital que ofrece Plaza Salud y representa un aproximado de S/.179,918,565, lo cual corresponde al mercado objetivo. (Anexo 12)

A efecto de estimar las ventas de Marketplace, se estima el share de mercado a cubrir como un porcentaje del mercado objetivo que permitirá calcular los ingresos anuales, los cuales se muestran para cada año en la tabla siguiente.

Tabla 11.1 Mercado objetivo cubierto por Marketplace

Calculo del mercado para Epp y Vitaminas	Share
% 1er año	2%
% 2do año	3%
% 3er año	4%
% 4to año	5%
% 5to año	5%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.1.2 Proyección de las ventas

Cabe señalar que los montos estimados de la demanda del mercado incluyen el IGV, por lo que será descontado, así como también el 5% de la comisión por el uso de las tarjetas de pago.

Al tener las ventas netas sin IGV, se obtendrán los ingresos que representan la comisión del 8% sobre dichas ventas netas concretadas en la plataforma, resultando así los ingresos proyectados para los primeros cinco años.

Tabla 11.2 Ingresos estimados

Concepto	1	2	3	4	5
Share	2%	3%	4%	5%	5%
Ventas con IGV	3,598,371	5,397,557	7,196,743	8,995,928	8,995,928
Comisión tarjeta (5%)	179,919	269,878	359,837	449,796	449,796
Ventas neta con IGV	3,418,453	5,127,679	6,836,905	8,546,132	8,546,132
Ventas neta sin IGV	2,896,994	4,345,491	5,793,988	7,242,485	7,242,485
Comisión anual (8%)	289,699	434,549	579,399	724,248	724,248

Elaboración: Autores de esta tesis

11.2 Proyección de costos

Por la característica del servicio prestado, los costos identificados para poner en marcha la plataforma del Marketplace, son por lo general costos fijos, dado que no dependen de la cantidad de transacciones o ventas realizadas.

11.3 Gastos

Los gastos relacionados a las actividades a desarrollar por la empresa se encuentran detallados en los capítulos correspondientes a los planes de marketing, tecnológico y recursos humanos.

11.4 Inversión

11.4.1 Inversión en activos fijos tangibles

Las herramientas de trabajo de los colaboradores forman parte de la inversión en activos fijos tangibles, correspondiente a la adquisición de laptops y celulares para el personal que asciende a S/.25,200. En los detalles expuestos en el presupuesto del plan operativo se considera la renovación de equipos celulares al tercer año, las laptops no se renovarán durante el periodo de evaluación del proyecto.

La inversión de activos fijos tangibles contempla únicamente equipos tecnológicos menores, para lo cual corresponde una depreciación contable de 5 años, que será contemplado en el flujo de caja.

11.4.2 Inversión en activos fijos intangibles

Como se explicó en el plan tecnológico, antes de iniciar el servicio se llevará a cabo el diseño y desarrollo de la página web, adicionalmente la compra de software necesarios para las operaciones diarias; lo cual significa una inversión en activos intangibles de S/.27,542.

Tabla 11.3 Inversión en activos fijos de software

Inversión en Software	Año 0
Software: Office y soporte	2,286
Diseño	5,040
Desarrollo e implementación de plataforma	18,000
Dominio y Hosting	216
Herramienta de CRM / Hubspot	2,000
Total Inversión en Software	27,542

Elaboración: Autores de esta tesis

11.4.3 Inversión en capital de trabajo

Como parte de las inversiones de capital de trabajo se consideran los gastos pre operativos de la campaña de lanzamiento de la plataforma, lo cual fue detallado en el plan de marketing ascendiente a S/.190,000.

Tabla 11.4 Inversión en la campaña de lanzamiento

Inversión en Marketing Lanzamiento	Año 0
Páneos publicitarios	36,000
Pantallas digitales	24,000
Facebook Ad & Google Adwords	35,000
Creación de contenido con Influencers	25,000
Inversión de lanzamiento ofertas y delivery grati	70,000
Total Marketing de Lanzamiento	190,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, también es considerado como capital de trabajo, lo correspondiente a los trámites necesarios para la constitución de la empresa y demás registros, ascendente a S/.6,000.

11.5 Financiamiento

La estructura de financiamiento propuesto es que los socios accionistas aportarán el 50% y el 50% restante provendrá de un financiamiento a un plazo de préstamo de 36 meses, a una tasa de interés del 18%.

Tabla 11.5 Cronograma de deuda

Concepto	0	1	2	3
Préstamo	124,371			
Saldo	124,371	89,557	48,476	-
Interés		22,387	16,120	8,726
Amortización		34,814	41,081	48,476
Cuota		57,201	57,201	57,201

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6 Tasas de descuento

Para determinar la tasa de descuento a utilizar en el cálculo del VAN, se hará uso de la metodología de Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) o también conocido

como WACC que significa el costo de oportunidad, que permite medir y comparar la oportunidad de negocio y decidir si el plan de negocio será rentable.

Para el cálculo se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = \% \text{Capital} * K_e + \% \text{Deuda} * K_d * (1 - T_x)$$

Donde:

- % Capital: Corresponde a la inversión del 50% que es aporte directo de accionistas.
- % Endeudamiento: Corresponde a la inversión del 50% que es con financiamiento a través de crédito bancario.
- K_e ; Costo de capital propio: tasa de interés que se le ofrece al inversionista dada por el 18.5%.
- K_d : Costo de la deuda: tasa de interés del 18% tomada de la SBS de créditos para la empresa.
- T_x , la tasa de impuestos: La tasa utilizada ha sido del 29.50% del impuesto a la renta.

Con el cálculo respectivo de acuerdo con la fórmula, se obtienen un WACC = 15.60%, y en la siguiente tabla se muestran los indicadores de evaluación considerados para este plan de negocios.

Cabe señalar que de acuerdo a Damodaran (2020) el beta desapalancado de la industria online es de 1,11, y con ello se obtiene el beta apalancado de 1,886.

Tabla 11.6 Indicadores de evaluación

Indicadores	Valor
WACC	15,60%
%Deuda	50%
%Capital	50%
K_d	18%
K_e	18,50%
R_f	5,21%
R_m	11,64%
Beta desapalancado	1,11
Beta apalancado	1,886426363
Riesgo país	1,16%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7 Resultados de la evaluación económica

11.7.1 Estado de ganancias y pérdidas

Tomando en cuenta todas las estimaciones anteriormente expuestas, se obtiene el siguiente estado de ganancias y pérdidas, donde se muestran las utilidades anuales.

Tabla 11.7 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas (comisión)		231,760	347,639	463,519	579,399	579,399
-Gastos de personal	-	172,220	186,608	201,388	216,581	225,666
-Gastos de bienestar	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
-Gastos de marketing	-	25,600	36,472	37,771	38,642	39,536
-Gastos de outsourcing	-	41,600	41,600	41,600	41,600	41,600
-Gastos de plataforma	-	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
-Depreciación	-	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
-Amortización	-	44,708	44,708	44,708	44,708	44,708
UAll	-	70,909	19,711	119,512	219,328	209,349
-Intereses	-	22,387	16,120	8,726	-	-
UAI	-	93,296	3,591	110,786	219,328	209,349
Pérdidas acumuladas	-	93,296	89,705	-	-	-
Utilidad impositiva	-	-	-	21,081	219,328	209,349
Impuesto a la renta	-	-	-	6,219	64,702	61,758
Utilidad neta	-	93,296	3,591	104,567	154,626	147,591

Elaboración: Autores de esta tesis

11.7.2 Flujo de caja económico

Tomando en cuenta todas las estimaciones anteriormente expuestas, se obtiene el flujo de caja económico detallado en la tabla 24.

Se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo de S/. 232,705 determinando que el plan de negocio Marketplace es viable. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) resulta de 39% el cual es superior a la tasa de descuento de 15.6%. es mayor al costo de oportunidad del accionista. Además de

Así mismo, el periodo estimado para el retorno de capital se calcula en 2.7 años; por lo que queda demostrada la viabilidad del plan de negocio y que será rentable para el inversionista.

Tabla 11.8 Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas (comisión)		273,476	410,214	546,952	683,691	683,691
-Gastos de personal	-	172,220	186,608	201,388	216,581	225,666
-Gastos de bienestar	-	1,770	1,770	1,770	1,770	1,770
-Gastos de marketing	-	30,208	43,037	44,569	45,597	46,652
-Gastos de outsourcing	-	49,088	49,088	49,088	49,088	49,088
-Gastos de plataforma	-	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
-Depreciación	-	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
-Amortización	-	44,708	44,708	44,708	44,708	44,708
UAI	-	41,558	67,963	188,388	308,906	298,766
Pérdidas acumuladas	-	41,558	-	-	-	-
Utilidad impositiva		-	26,405	188,388	308,906	298,766
Impuesto a la renta		-	7,789	55,575	91,127	88,136
+Depreciación		5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
+Amortización		44,708	44,708	44,708	44,708	44,708
Flujo de Operaciones		8,190	109,922	182,562	267,527	260,378
Inversión en Activo Fijo SW	-27542					
Inversión en Activo Fijo HW	-25200			-3200		
Inversión en MKT pregoing	-190000					
Inversión preoperativa (constituci	-6,000					
Flujo de Inversiones	-248742	0	0	-3200	0	0
Flujo Económico	-248742	8,190	109,922	179,362	267,527	260,378

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8 Análisis de escenarios

A efecto de realizar el análisis se estima que pueden existir tres escenarios durante el periodo de evaluación, uno esperado, un optimista y un pesimista, habiendo obtenido el escenario esperado. Para la evaluación de los escenarios se contemplan cambios en las variables mercado objetivo, comisión e inversión inicial en Marketing.

Para el escenario pesimista se tendrán las siguientes supuestas: que el mercado objetivo expresado en la encuesta se reduzca en 10%, además que la comisión se baje a 7% y se mantenga una inversión inicial en marketing conservadora, incluyendo la

inversión mínima para iniciar las campañas S/80,000. A pesar de ello, aún se mantiene un VAN positivo de S/85,585 y una TIR de 29%.

Para el escenario optimista se tendrán los siguientes supuestos: que el mercado objetivo crece hasta 25%, asimismo considerando una comisión de 9% sobre las ventas y aumentando la inversión de marketing en S/200,000. Con ello, se espera un VAN de S/542,450 y un TIR 66.0%

Tabla 11.9 Análisis de escenarios

Escenario		Esperado	Pesimista	Optimista
Variables	Mercado objetivo	22%	20%	25%
	Comisión	8.0%	7.0%	9.0%
	Inversión Inicial en Marketing	190,000	80,000	200,000
Resultados				
	VAN	232,705	85,585	542,450
	TIR	39.0%	29.0%	66.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

11.9 Probabilidad del proyecto

En base al simulador @RISK, se realiza el análisis de riesgo del proyecto con la intención de mostrar múltiples resultados del modelo y entender la probabilidad de que se produzcan o no. De esta manera en función a las variables elegidas, se evaluará qué riesgos podrían tomarse y cuales serían mejor evitar, tomando la mejor decisión en una situación de incertidumbre.

Es así como, para el análisis del proyecto propuesto, se decide evaluar el impacto sobre el VAN las alteraciones en las variables de:

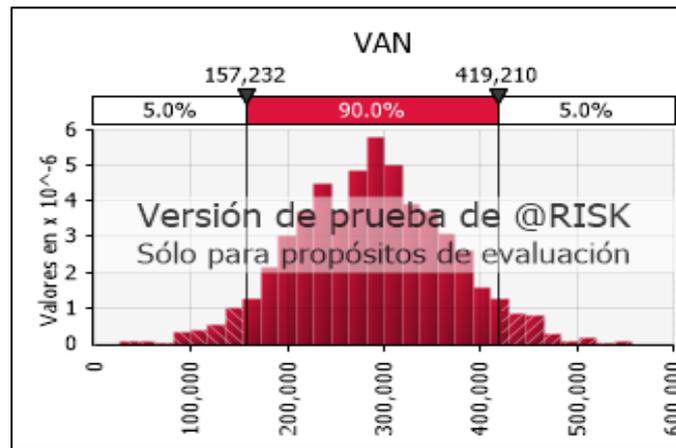
- % de Participación de mercado (share)
- % de comisión a los *sellers*
- Gasto de personal

El simulador evalúa el impacto de las variables mencionadas en la VAN que calculará distintos valores de probabilidad que podría tomar hasta 1,000 posibles interacciones, utilizando la distribución normal.

De ese análisis se desprenden los siguientes resultados:

- El análisis de distribución normal de la VAN, muestra una probabilidad de 90% de éxito, que en cifras puede caer hasta S/157, 232 y llegar a un máximo de S/419, 210

Figura 11.1 Distribución normal de la VAN



Elaboración: Autores de esta tesis

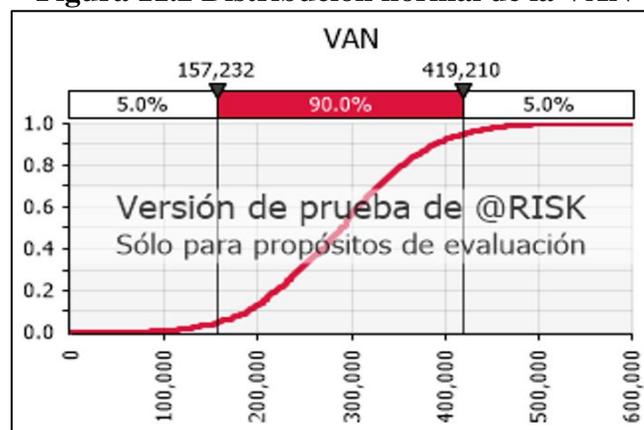
- En relación con los percentiles, se identifica que probabilidad de que la curva sea negativa es nula, ya que a pesar de tener un percentil de 1% se obtiene un valor de 103,345.89

Tabla 11.10 Análisis de escenarios

Percentil	Valor
1%	103,345.89
2.5%	133,156.48
5%	157,231.67
10%	188,128.27
20%	218,275.34
25%	232,578.58
50%	289,267.78
75%	339,714.88
80%	352,455.91
90%	386,978.88
95%	419,209.54
97.5%	440,463.90
99%	464,693.18

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 11.2 Distribución normal de la VAN



Elaboración: Autores de esta tesis

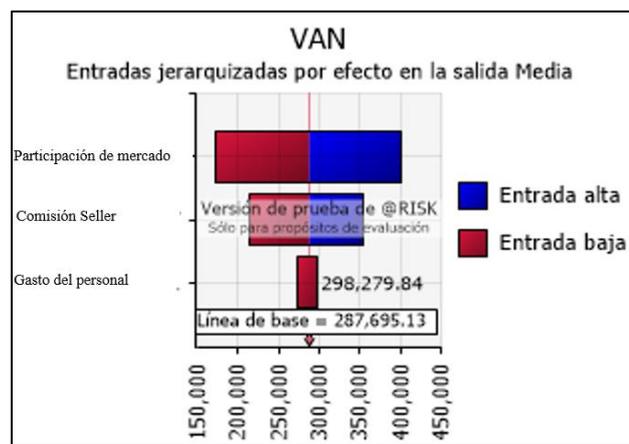
- El proyecto, por más que se estrese no hay posibilidad de que salga negativo.
- La variable que más impacta en el VAN es el % de participación de mercado (share) que se espera alcanzar, seguida de la comisión cobrada al *seller* y finalmente la variación en los gastos de personal.

Tabla 11.11 Indicadores que impactan en el VAN

Jerarq.	Nombre	Inferior	Superior
1	Participación de mercado	171,858.12	401,739.87
2	Comisión	214,308.55	353,916.34
3	Gastos de personal	273,291.03	298,279.84

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 11.3 Distribución normal de la VAN



Elaboración: Autores de esta tesis

11.10 Conclusiones del capítulo

Luego del análisis económico, se tiene para los ingresos una comisión promedio de 10% de las ventas concretadas con lo que se generarán los ingresos y un crecimiento anual de la cobertura del mercado objetivo con lo que se proyecta un incremento anual de las ventas; así mismo, se proyecta incremento en los gastos de personal y de los gastos de marketing, considerando los otros gastos constantes; por otro lado, se estima una inversión total de S/.134,356 con lo cual, en un horizonte de evaluación de 5 años, y el costo promedio ponderado de capital (WACC) igual a 15.6%, se obtiene un resultado

para el VAN de S/. 294,100 que es positivo y se obtiene una TIR de 61% con lo que se concluye que el plan de negocio Marketplace es viable.

CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES

- En base al análisis del macroentorno en el Perú, se identifica una situación favorable para la operación del Marketplace Plaza Salud, ya que a causa de la pandemia hay una mayor conciencia por el uso de productos de protección y el consumo de suplementos vitamínicos para prevenir el contagio. Así como, una mayor preferencia por realizar las compras mediante plataformas digitales.
- La investigación de mercado nos permitió confirmar la aceptación de la propuesta en el público objetivo con edades entre 27 a 40 años de los NSE A, B, C de Lima moderna, con preferencias hacia las compras online, pago con tarjeta y menor contacto en la transacción. De ellos, el 68.5% son mujeres y el 64.80% tiene familia. Además, se identificaron los 3 productos que cuentan con mayor demanda para este modelo de negocio, siendo mascarillas con 93%, desinfectantes gel/líquidos con 69.0% y vitaminas y suplementos con 33.8%. Finalmente, se determinó la aceptación del Marketplace con un 22.0% que definitivamente compraría y 29.8% que muy probablemente comprarían en la plataforma.
- El plan estratégico, se apoya en 3 ejes estratégicos: mejorar la experiencia del cliente, optimizar la operación y crecimiento, los cuales permitirán ser competitivos ante el mercado. Esto se sustenta en las preferencias del público derivadas de la investigación de mercado, las cuales son fácil navegación en la plataforma y compra segura, con precios competitivos, variedad de productos y promociones. Así mismo en el entorno no se encuentran modelos de negocios iguales, por lo que a través de la estrategia de diferenciación se dará una experiencia de compra diferente y especializada al cliente.
- En base a los resultados obtenidos, se reafirma la oportunidad de lanzar al mercado una propuesta de Marketplace especializado en salud y bienestar. En relación con los sellers, manifiestan algunas actividades mal atendidas por la oferta actual, cómo es el tema del acompañamiento y soporte brindado por el Marketplace. En cuanto a los buyers, se valida el interés del perfil milenial de 27 a 40 años, de zonas 6,7,8 de Lima Metropolitana, quienes en 51,28% valoran la propuesta y que destacan entre las características más importantes a la seguridad en el proceso de compra, disponibilidad de Stock y la oferta de precios competitivos.
- Es importante que desde la concepción del negocio se enfoque en asegurar la calidad del servicio y la experiencia de usuario; asimismo, la investigación de

- mercado ha permitido identificar los dolores y preocupaciones de los sellers como buyers los cuales serían la base para poder plantear una oferta de valor diferencial.
- Se determinó la estructura operativa del Marketplace definiendo los procesos comerciales, logísticos y de post venta por los cuales se describen los procesos desde la captación de sellers hasta las maneras de atender reclamos, siendo sumamente importante para poder brindar una experiencia de compra adecuada para el cliente. Posteriormente se exponen los requisitos que debe cumplir un seller para poder comercializar a través de Plaza Salud, los cuales permitirán verificar que estas tiendas son empresas responsables y que brindan calidad a los buyers. Finalmente se definieron las políticas de devolución tanto para sellers como para buyers las cuales buscan resolver incidencias que puedan darse en los productos vendidos en Plaza Salud.
 - El plan tecnológico es parte del core de Plaza Salud, ya que se requiere contar con una plataforma robusta, sencilla en su uso para sellers y buyers y confiable, con la finalidad asegurar experiencia de usuario adecuada y garantizar una adecuada información de los clientes. Es por ello por lo que se eligió el hosting VPS, el certificado TLS con una validación extendida, mantenimiento permanente, ethical hacking anual y contar con la plataforma de pago PayU, que garantizará la seguridad correspondiente para la realización de los pagos. De esta manera se brindará seguridad y una experiencia memorable tanto en sellers como buyers.
 - Para la gestión de la propuesta de Plaza Salud, consideramos contar con 4 colaboradores propios, a los cuales se les aseguran los beneficios que corresponden por ley al ser una PYME. Asimismo, se les ofrecerán capacitaciones y se asignará un presupuesto para las actividades de integración que contribuyan a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional. Asimismo, contaremos con personal outsourcing como soporte para las actividades de negocio del Marketplace.
 - Por último se concluye que el presente estudio busca brindar conocimiento basado en los hallazgos y análisis derivados del macro y microentorno, tendencias, así como de la investigación del mercado, de la cual se obtuvieron resultados que brindaron una mayor visibilidad del segmento objetivo, productos y preferencias que la empresa debe tener en cuenta para su correcto posicionamiento no solo en buyers, sino también en sellers, los cuales serán beneficiados con capacitaciones con respecto a digitalización montando una tienda sin necesidad de una gran inversión. Finalmente, Plaza Salud busca ser un aliado del público en general brindando contenido educativo y una oferta variada y de productos accesibles que les permita protegerse y sobrellevar la coyuntura con seguridad y tranquilidad.

CAPÍTULO 13 RECOMENDACIONES

- En el caso que Plaza Salud se viera afectado bajo el escenario de evaluación pesimista, donde el mercado objetivo real es menor al esperado y el poder de negociación con los sellers obligue a reducir la comisión para mantenerlos. Se sugiere realizar un nuevo estudio de mercado, que ayude re-enfocar el proyecto a nuevas alternativas de oferta que puedan adaptarse bajo la marca Plaza Salud.
- Bajo el supuesto que Plaza salud se desarrolla favorablemente como el escenario de evaluación optimista lo plantea, donde la demanda superaría lo estimado y cobra una comisión superior a la esperada de 8%. Se propone que puedan considerar el desarrollo de un producto o servicio relacionado a salud y bienestar, pero bajo una marca propia de Plaza Salud.
- Asimismo, una de las principales ventajas del modelo de negocio de Plaza Salud, es la amplitud del concepto de salud y bienestar que luego de posicionar la marca, le da oportunidad a incorporar nuevos productos o servicios relacionados en base a ellos. Antes de incurrir en nueva propuesta o categoría se sugiere aplicar un estudio de mercado para identificar la aceptación de esta.
- En base a la inversión realizada para posicionar la marca, se recomienda crear un personaje que acompañe la marca, trabajar en un concepto que no quede solo en la transaccionalidad de la venta, sino aprovecharlo como el anfitrión de la comunidad Plaza Salud en la cual se pueda fidelizar a los usuarios no solo con contenido sino también a través de sus experiencias con los productos adquiridos y con temas relacionados al cuidado de la salud.
- Luego del posicionamiento y haber alcanzado la rentabilidad en el modelo de negocio en el lapso de 5 años, se sugiere ofrecer al cliente una suscripción mensual para cubrir el flete de sus envíos. De esta manera poder incorporar nuevos modelos de negocio asociados a la marca
- Se recomienda asegurar la relación con los sellers, mediante un programa de incentivos que lo hagan preferir orientar sus ventas hacia Plaza Salud. Además de crear un nuevo negocio de asesorías para poder atender las necesidades de los sellers externos no solo del negocio de salud y bienestar, sino de otros rubros.

ANEXOS

ANEXO 1. Ecosistema de Marketplace en Perú 2020

La siguiente figura muestra el detalle de los tipos de Marketplace en Perú:

- Pure Player: plataformas que son 100% online, eso quiere decir que no tienen tienda física donde adquirir sus productos
- App delivery: apps de pedidos que incluyen distintas marcas.
- Retailers: extensión de los retail tradicionales en plataformas digitales ofrecen múltiples modalidades de entrega de producto
- Cross- Border: busca llevar o colocar sus productos más allá de Perú.

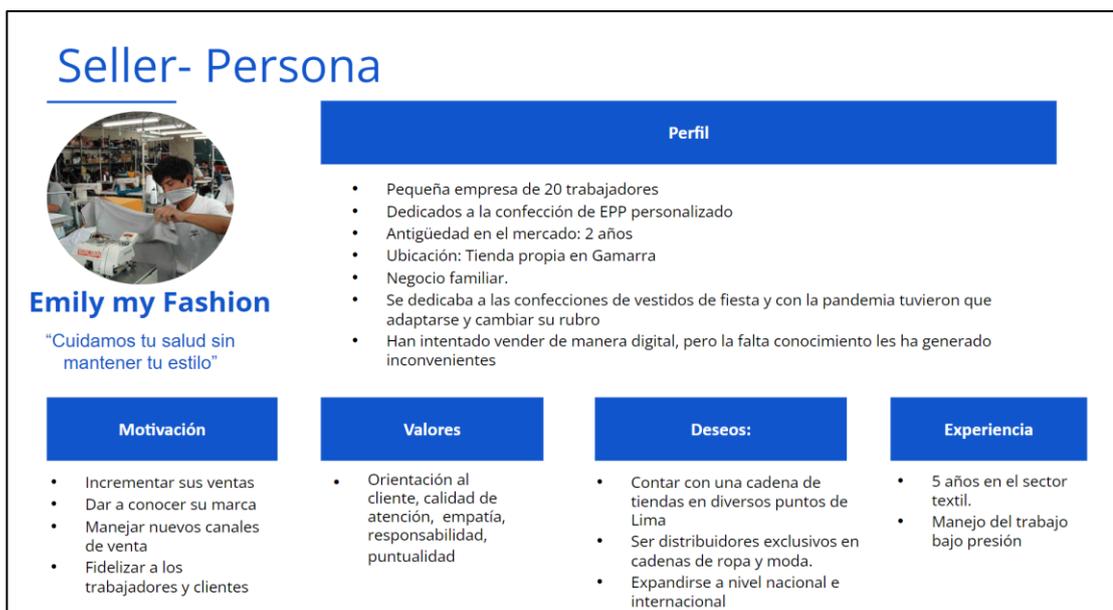
Figura1: Ecosistema de Marketplace en Perú 2020



Fuente: CAPECE

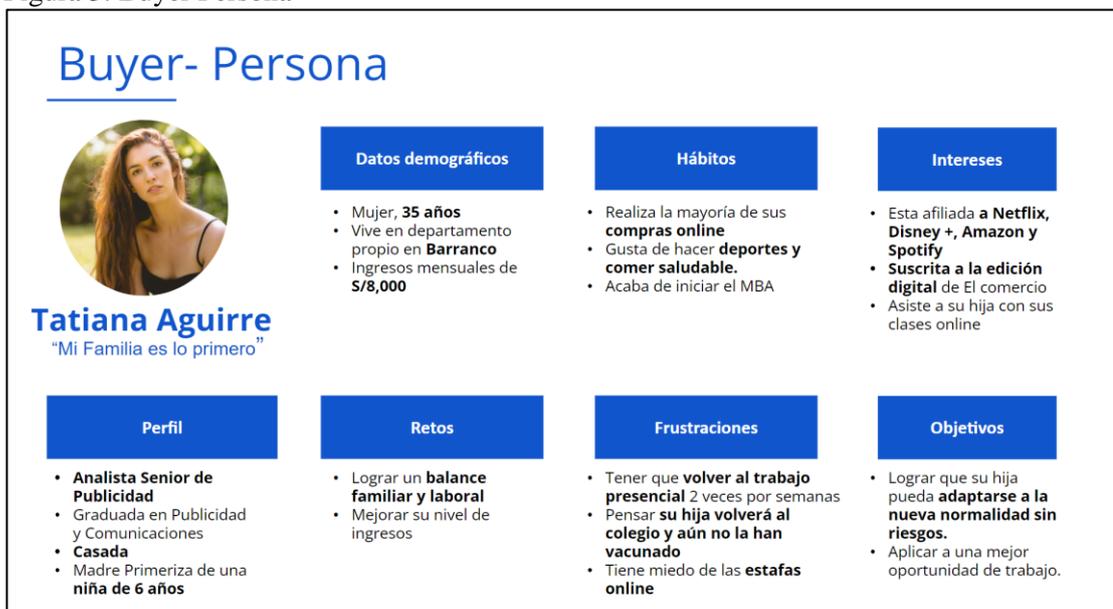
ANEXO 2. Seller/Buyer persona

Figura 2: Mapa de valor seller



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

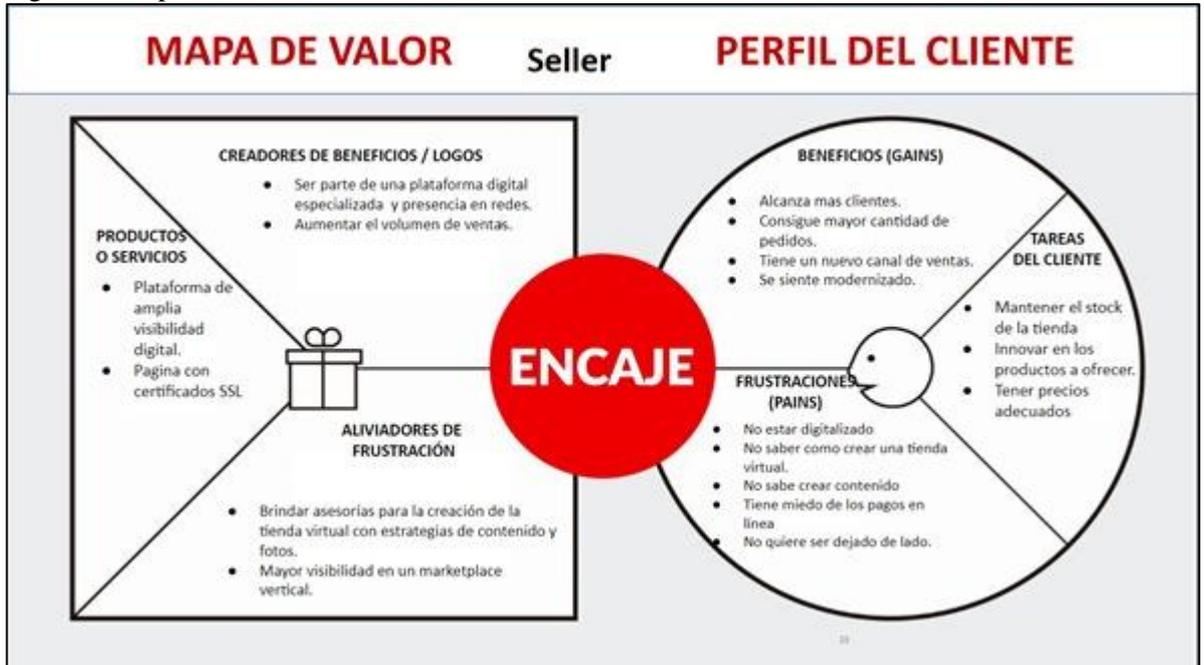
Figura 3: Buyer Persona



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

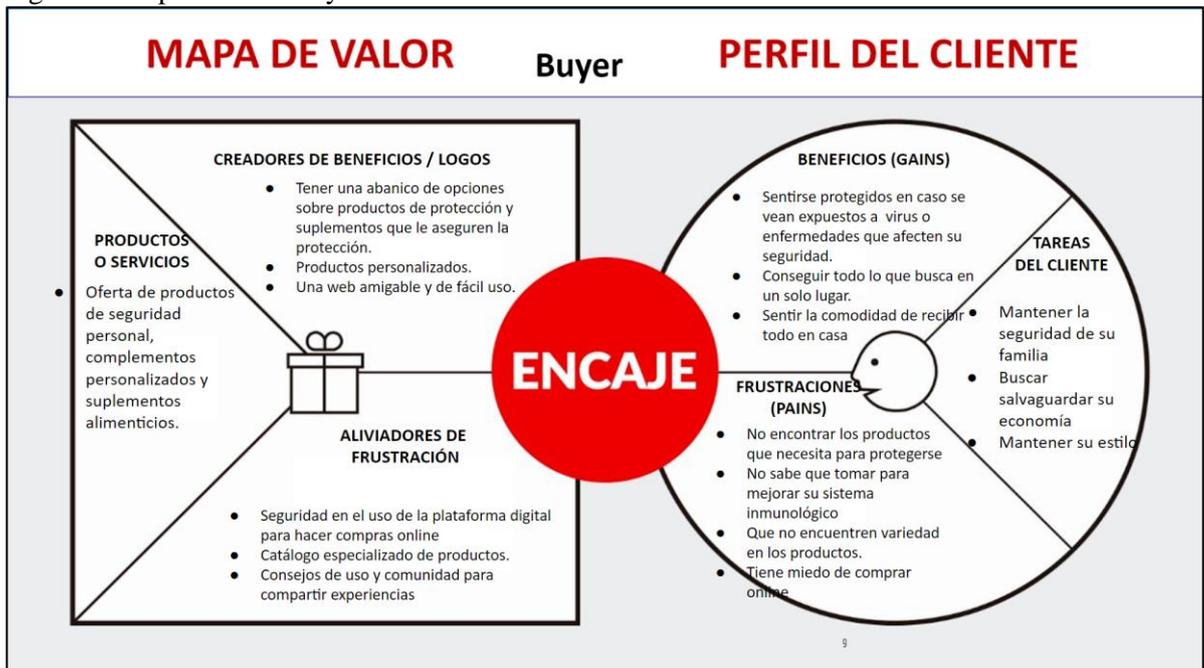
ANEXO 3. Mapa de valor seller

Figura 4: Mapa de valor seller



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

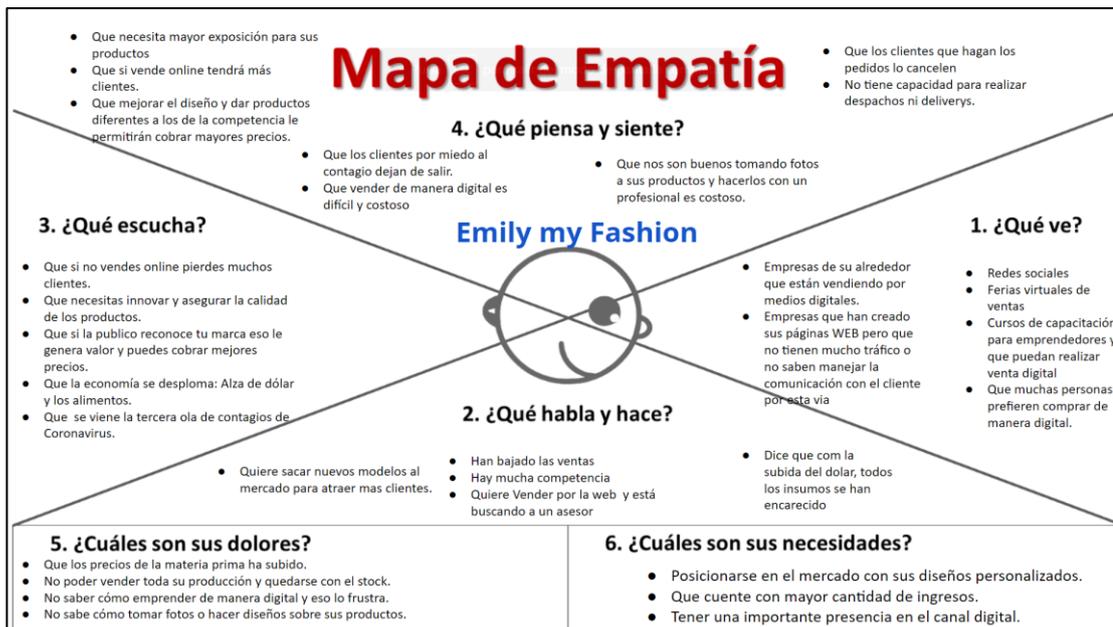
Figura 5: Mapa de valor buyer



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

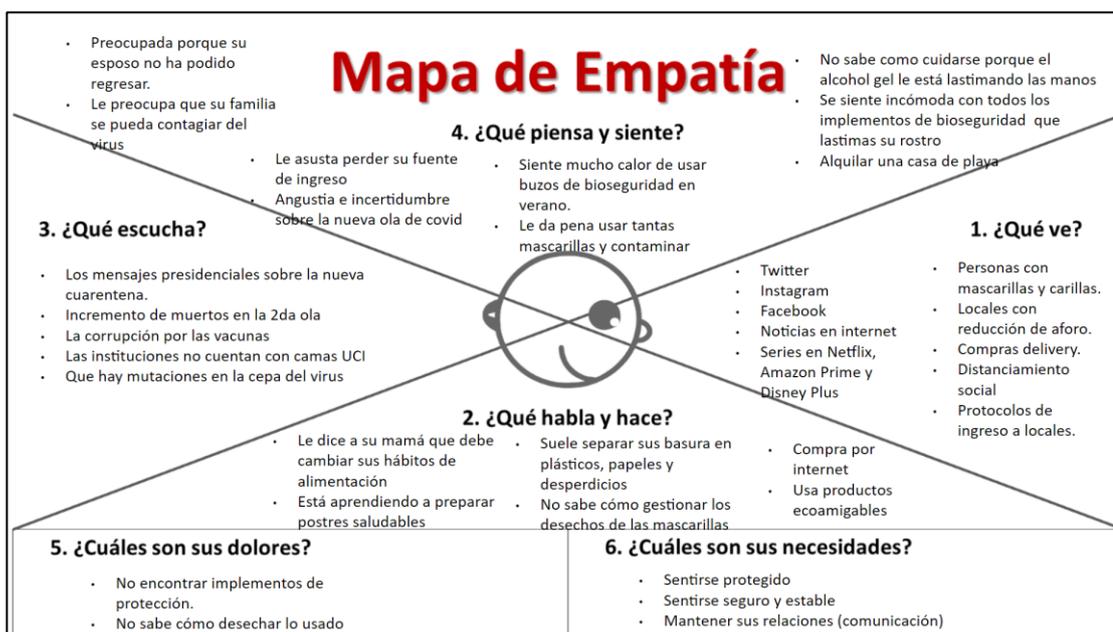
ANEXO 4. Mapa de empatía

Figura 6: Mapa de empatía seller



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

Figura 7: Mapa de empatía buyer



Fuente: Elaboración autores de esta tesis

ANEXO 5. Análisis de factores

TABLA 1: Análisis de Factores

Factor	Subfactor	Fuente	Pregunta
Factores de decisión de oferta	Demanda del mercado	Promperu (2020) INEI (2020) Signo Vial (2020)	En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?
Comportamiento del mercado	Diagnóstico y tendencia	Euromonitor (2021) Comex (2020) Andina (2020)	¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?
Segmentación del consumidor	Edades y perfil del comprador	Ipsos (2018) Benavente (2020) Capece (2020) Apeim (2020)	¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido? ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia? ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, etc? ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)
Gestión del modelo de negocio	Productos de Protección y suplementos alimenticios	José Ruidías (2021) PAD (2021)	Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor? ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?
Comercio electrónico	Canales de venta online	PAD (2021) Ramos (2020) Ebay (2016) Laudon y Guercio Traver (2017)	¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online? ¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?
	Marketplace	PAD (2021) Rocamora (2021) Fernandez (2021) Kestenbaum (2017)	Considerando el canal de venta online "Marketplace" (vitrina de tiendas online), Participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué? De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

Fuente: Elaboración autores de esta tesis

ANEXO 6. Entrevistas

ENTREVISTA 1

Entrevistado: Roxana Izaguirre

Cargo: Gerente General Alumedic

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

Alumedic nace por la necesidad del mercado de equipos de protección personal inicialmente con el mercado institucional, pero teniendo en cuenta la demanda de consumidores particulares decidimos también hacer venta B2C no solo con EPPs sino también implementando una nueva línea de productos multivitamínicos.

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

Es un sector que ha venido creciendo constantemente impulsado por la actual pandemia, incluso con las vacunas, las autoridades de salud aún recomiendan el uso de los equipos de protección personal. Nosotros empezamos inicialmente con mascarillas, guantes, mamelucos y faciales, pero por la constante demanda hemos venido ampliando las líneas de productos y eso nos ha permitido seguir incursionando con equipos médicos y jeringas. En definitiva, el que el público se esté cuidando no solo es debido a las políticas impuestas por el estado, sino a una tendencia de querer mantenerse sano y eso también nos impulsa a nosotros a seguir evolucionando como negocio.

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

Nuestros clientes particulares son en su mayoría mujeres jóvenes de 25 a 45 años que compran no solo para ellas sino también para su familia. Los distritos que más frecuencia de compra tienen son Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja, Barranco, Jesús María y Pueblo Libre.

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

Los productos con más demanda son las mascarillas KN95, Guantes, Alcohol en gel y los faciales. No solo se venden por unidad sino también por cajas.

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, ¿etc.?

Inicialmente era contado contra entrega. Ahora manejamos billeteras virtuales, tarjetas de crédito y transferencias.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

La mayoría de los contactos fue a través de nuestra fanpage ya que no contamos con página web o tienda física, hemos tenido bastantes referidos debido a la calidad y precio de nuestros productos. También utilizamos whatsapp business.

7. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Yo soy químico farmacéutico especializada en el área de asuntos regulatorios, es por ello que conozco mucho de certificaciones y normas de calidad, es por eso que Alumedic solo trabaja con marcas y proveedores que respetan lo solicitado por Digemid para asegurar el uso y la utilización correcta de los EPPs. Otra es que hemos ampliado nuestra línea de productos apalancados en los ítems para COVID, es por eso que, con nosotros, el cliente encuentra todo lo que necesita. Algo adicional es que nos preocupamos mucho en la entrega oportuna de los pedidos y hacer servicio postventa para saber si todo está bien con la entrega

8. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

Nosotros trabajamos con nuestra fanpage utilizando campañas orgánicas y pagadas. También enviamos nuestros catálogos de productos a través de whatsapp, y la experiencia de nuestros clientes a través del marketing boca a boca.

9. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online?

¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

La necesidad de entrar a la venta online, exigió que nos capacitemos con campañas en Facebook para poder sacarle provecho a la fanpage. El tema logístico también dio un gran cambio debido al uso de los deliverys y de su seguimiento y este es un costo importante para nosotros. Lo que falta por mejorar es poder hacer mas contenido a la fanpage y la creación de la página web para poder llegar a mas público.

10. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué?.

De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

Es algo que vengo analizando; sin embargo, no estoy convencida debido a que Facebook Marketplace es una plataforma en la que uno hace todo, no siento que sea efectivo para mi mercado y menos que me ayude a disminuir la carga de trabajo. Ahora hay otros Marketplace que más son de ropa.

11. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Si es especializado sonaría más interesante. Para mí es muy importante que lo sea más aún si lo que quiero es traer mi línea de multivitamínicos y EPPs personalizados. Me gustaría conocer los porcentajes de comisión y que realmente me ayuden con los costos de delivery, así como las estrategias, las cuales deberían ser formuladas entre el vendedor y la plataforma. De esta manera sería un socio estratégico ideal para poder comercializar.

ENTREVISTA 2

Entrevistado: Fidel Osorio

Cargo: Representante comercial de Omniflife

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

Nuestro manejo de las ventas antes de la pandemia era personalizadas, ya que los clientes buscaban asesoría con respecto a los suplementos, además atendemos con reuniones en grupo donde se impartieron capacitaciones, charlas motivacionales todo de manera presencial, con la llegada del Covid 19 la manera de llegar a los clientes cambió, y pasamos a utilizar plataformas y redes sociales para poder mantener el contacto con el público y seguir generando ventas. Los tipos de productos se mantuvieron ya que comercializamos nutrición y belleza, lo que varió es que las cantidades se incrementaron de sobremanera en ambos rubros.

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

Considero que el sector de suplementos alimenticios creció rápidamente debido a que las personas buscaban estar protegidos del Covid. Esto fue beneficioso para nosotros ya que logramos las metas de la empresa en un plazo muy corto. Pudimos identificar que lo preventivo, que los clientes ya no toman nuestros productos para curarse o mantenerse sino también como un importante para sentirse fortalecidos ante posibles enfermedades. En definitiva, las personas buscan cuidar su salud y no me refiero solo a personas enfermas sino también a personas sanas.

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

Mis productos están dirigidos al sector B, C y D de Lima, aunque también hacemos entregas a provincia a través de códigos especiales para que recojan en tiendas a nivel de todo Perú. Estas personas buscan cuidarse y protegerse de enfermedades. También personas deportistas que requieren suplementación adecuada y adicional para sus entrenamientos.

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

Realmente todos los productos nutricionales han incrementado la demanda, pero mayor fuerza tienen los suplementos que refuerzan el sistema inmunológico y los packs para deportistas.

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, ¿etc.?

Las modalidades más importantes son Yape y Contraentrega. Este último solo se lo damos a clientes asiduos, en caso de clientes nuevos se pide el pago primero.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

Todas las interacciones que tenemos son por redes sociales y por la fanpage y el marketplace de facebook. Utilizamos el crecimiento orgánico muy poco promocionamos. También utilizamos whatsapp business ya que nos permite colgar el catálogo.

7. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Los productos Omnilife tienen un nombre ganado en el mercado, pero no solo es ello sino también las ventajas que trae para nuestros consumidores, por ejemplo las tecnologías con las que cuenta son un diferencial importante. Nuestros productos pasan el proceso de micelización haciendo que la rapidez del efecto del suplemento sea como aplicarse una inyección endovenosa, además de utilizar como endulzante a los Frutos del Monje, el cual es 300 veces más sano que el azúcar. Adicional a ello están aprobados por la FDA y contamos con certificados ISO.

8. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

Nosotros trabajamos con nuestra fanpage utilizando campañas orgánicas y pagadas. También enviamos nuestros catálogos de productos a través de whatsapp, y la experiencia de nuestros clientes a través del marketing boca a boca.

9. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online? ¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

Fue todo un reto ya que con la pandemia y el estado de emergencia no se podía salir. En ese tiempo la venta era de 20% online y 80% digital. Hoy estamos hablando de 95% digital con 5% online. El gran reto fue educar a las personas por canales online, no solo educar con mis productos sino educarlos a que aprendan a comprar y confíen en estos canales. Inicialmente fue para capacitarme en el uso de redes, más allá de mostrar un producto sino como crear una estrategia, también como vender a través de Marketplace de Facebook. Sin embargo, a pesar de que he aprendido y he logrado mantener el negocio y mejorar las ventas, no tengo tiempo o la creatividad necesaria para generar un contenido más seguido que atraiga más seguidores a mis redes, así como manejar campañas pagadas debidamente segmentadas. El tema del delivery también es complicado debido a las distancias y por eso tenemos demoras en las entregas a la fanpage y la creación de la página web para poder llegar a más público.

10. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué?

De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

He participado en Marketplace de Facebook pero los resultados no fueron los esperados, digamos que esa plataforma es una vitrina de ventas pero igual el vendedor tiene que hacer todo solo y es muy desordenado. No he participado en otros Marketplace.

11. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Si es especializado sonaría más interesante. Para mí es muy importante que lo sea más aún si lo que quiero es traer mi línea de multivitamínicos y EPPs personalizados. Me gustaría conocer los porcentajes de comisión y que realmente me ayuden con los costos de delivery, así como las estrategias, las cuales deberían ser formuladas entre el vendedor y la plataforma. De esta manera sería un socio estratégico ideal para poder comercializar.

ENTREVISTA 3

Entrevistado: Juan Kano

Cargo: Innovodiet

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

El mercado farmacéutico es un mercado bastante tradicional, es un mercado donde es muy importante el contacto con el médico o con los decisores de compra de farmacias. Considero que no solo la oferta varía sino el modo de atención, ya que ahora nos hemos tenido que adaptar al mundo online adoptando totalmente a la tecnología y desde ahí poder educar y atender a nuestros clientes. Con respecto a los productos, en el laboratorio anterior trabajé con productos dermatológicos, pero al iniciarse la pandemia y ver la oportunidad de negocio, decidí independizarme e iniciar una línea de suplementos que fortalecen las defensas y que puede ser consumido por cualquier persona adulta. Actualmente contamos con Helpro, el cual es una proteína con mejoras que refuerza el sistema inmunológico y por ende ayuda a proteger a los clientes.

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

En definitiva, este sector ha despegado y ha crecido exponencialmente. Si comparamos números de pre-pandemia con post pandemia, la diferencia es abismal. Las personas han empezado a tener mayor conciencia del cuidado personal y de mantenerse sanos, ya que la pandemia ha demostrado que las costumbres nutricionales que teníamos eran completamente diferentes y muy deficientes. El haber perdido a tantos seres queridos, han hecho que el público decida cuidarse y más aún si son productos que cuentan con ingredientes que van a mejorar su sistema inmunológico y que los pueden comprar y tomar de manera libre. Pienso que esta manera de pensar y de cuidarse se va a mantener teniendo en cuenta que el virus cuenta con diferentes variantes y son altamente peligrosas y contagiosas.

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

El público al que voy dirigido inicialmente es de personas adultas a partir de 18 años ya que los niños tienen una dosificación diferente y aún no tenemos esa presentación. Estas personas tienen como características estar preocupadas por mantenerse sanas, en muchos casos estas personas no están necesariamente enfermas, pero si desean mantenerse protegidas. Hemos podido identificar que la mayoría de los compradores son mujeres amas de casa y personas deportistas. Actualmente llegamos a todos los distritos de Lima metropolitana.

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

Por el momento solo contamos con Helpro.

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, ¿etc.?

La mayoría utiliza medios de pago como billeteras virtuales (Yape o Plin) y el contado contra entrega. Queremos implementar el pago por tarjeta de crédito cuando tengamos armada la página web.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

Actualmente contamos con plataforma telefónica y de manera virtual con whatsapp business. También recibimos pedidos de pacientes que fueron atendidos por nutricionistas o médicos.

7. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Helpro es un suplemento basado en suero de leche que cuenta con el valor agregado de tener aminoácidos especiales adicionales en mayor cantidad y que hacen que sea muy

interesante para el paciente. Por ejemplo, en la formulación contamos con Glutamina que refuerza y estimula el sistema inmunológico, la Arginina que ayuda en la cicatrización de heridas, ambas estimulan el fortalecimiento de la masa muscular. Adicional a ello nuestra presentación brinda 5 días más de tratamiento con respecto a la competencia. Es importante recalcar que Helpro tiene todos los permisos de Digemid ya que cumple las regulaciones requeridas, además cuenta con el respaldo de ser prescrito por médicos especialistas, así como por nutricionistas líderes de opinión. De esta manera, aseguramos que el consumidor tenga un producto de calidad que realmente va a satisfacer sus necesidades.

8. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

Actualmente de manera tradicional a través de médicos y nutricionistas. También se está implementando la página web con toda la información de Helpro. Para el cierre de ventas contamos con canal telefónico y Whatsapp business.

9. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online? ¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

Debido a la pandemia tuvimos que inmediatamente adaptarnos y digitalizarnos para poder llegar a nuestro público objetivo y poder mantener nuestras ventas. Utilizamos plataformas como Google meet y Zoom para poder dar información del producto y creamos la web donde brindamos los medios de contacto para la venta. Dentro de los retos que aún tenemos son la falta de tiempo para la creación de fotos y contenido, ya que mi público se guía mucho por esto, y la falta de conocimiento para utilizar de manera más eficiente las ads de Google y hacer campañas realmente efectivas.

10. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué?

De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

No he tenido la oportunidad de participar aún. Me gustaría conocer mejor este tipo de plataformas para poder conocer la efectividad de llegada a mi público objetivo. Estuve evaluando el ingresar a Linio y Mercado Libre pero sentí que el tipo de producto que yo manejo no era un core para ellos ya que su primer pantallazo era tecnología y eso me desmotivó. Quizá a través del buscador podrían encontrar mi producto pero no de primera vista.

11. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Si es el caso que realmente se le va a dar enfoque a este tipo de productos y los costos están de acuerdo a las posibilidades que manejo si participara. Porque de esta manera iríamos directo al nicho de mercado al cual voy dirigido y sé que abriría un abanico de oportunidades de venta interesante. Es importante que la propuesta brinde un contenido adecuado para este público que busca estar protegido.

ENTREVISTA 4

Entrevistado: Miguel Malnati

Cargo: Gerente General Bio Natural Solutions

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

La empresa nació en el 2017, como una empresa de biotecnología con la consigna de aprovechar residuos de frutas tropicales que en base a la tecnología se puedan aprovechar para el sector agroindustrial.

Lanzamos un producto que funciona como un recubrimiento para frutas, que le puedan dar un acabado orgánico y pueden ser frutas exportables.

Por pandemia decidimos diversificar, principalmente por las adversidades que tuvimos logísticas y las restricciones de envíos fuera de lima, para poder solventar esas falencias, ya había desarrollado productos antes de índole desinfectante y como contábamos con un equipo de I+D decidimos prepararlo y lanzarlo el primer mes de pandemia en marzo 2020 y lanzamos el Kuma Nat azul, para protección, de hecho, lanzamos el prototipo, un producto que mate el COVID, y está certificado en el Perú y podemos venderlo rápidamente.

Hemos ido evolucionando el empaque y la fórmula

En noviembre del 2020, decidimos lanzar Kuma Nat rosado, para desinfectar las frutas y verduras.

Todos en base al reaprovechamiento de residuos, además de contar con certificaciones de los principales laboratorios del país, tenemos allí dos sectores el agroindustrial, que nos va super bien y el desinfectante que ya nos hemos posicionado en Lima, pero con oportunidades para otras regiones y a nivel internacional

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

Al inicio de la pandemia el consumo fue superior al de ahora. pero hoy la tendencia es más por un tema de precaución. Ha disminuido respecto al inicio, pero el comportamiento de consumo lo han mantenido. Los sectores A lo han mantenido, el B y C antes compraba más y ahora ha disminuido.

Hoy estamos 50% compras de productos de frutas y 50% superficies.

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

Sectores A más por el tema de desinfección de alimentos. Principalmente enfocados a los líderes del hogar, tienen hijos, entre 25 a 35 años como máximo. Que tienen conciencia de que hay que cuidarse por el virus, además de otras enfermedades que también pueden darse por falta de inocuidad.

Personas que tienen el conocimiento de lo que puede pasar si no te desinfectas la gente que no tiene el mensaje hay que educar, pero es bastante complejo y caro hacerlo. Distritos de Miraflores, San Isidro y Surco

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

Al inicio de la pandemia, todo era contra entrega, por el tema de la confianza, pero ahora ya hay más predisposición a pagar digitalmente

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, etc.?

Definitivamente por Yape, tenemos nosotros una pasarela de pago en la web con VISA. A pesar de eso, la mayoría de las personas prefiere dejar sus datos, los contactamos y te yapean o te mandan Plin. 1 de cada 10 x la pasarela y lo demás por las billeteras.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

Estamos en tiendas especializadas en todo el tema naturista Flora y Fauna, también en la zanahoria y el resto de las tiendas orgánicas.

Esperamos poder entrar en supermercados Wong, Metro, principalmente con el desinfectante orgánico para la desinfección de frutas y verduras

7. ¿Principalmente, ¿cuál cree usted que es la razón por la que el cliente compra sus productos?

Desinfectante orgánico que se elabora en base al procesamiento de frutas y además que es un desinfectante certificado, invertimos en I+D tenemos un centro de investigación propio, invertimos bastante en ello, hemos trabajado con universidades Top como Cambridge “Entidad que hace ciencia, cuando lo comunicamos en una activación o feria, da más confianza. Ahora por la demanda de las mascotas, vamos a lanzar un producto para mascotas. Kuma Nat Pet, para que esté alineado con ellos.

El de superficie, sea más para consumo de personas, que aprecian el tema de humectación que está en ese producto

8. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Principalmente el desarrollo del producto, el olor cítrico de los alcoholes, el hecho que contengan aloe y no dañen las manos, además de las certificaciones obtenidas que aseguran su protección contra el Covid.

9. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

Principalmente por redes sociales y activaciones que realizamos en ferias.

10. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online? ¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

Recién en la pandemia fue que nosotros empezamos a incorporar un equipo de marketing digital, principalmente por la pandemia y la exposición de este producto de protección

Para poder mejorar el awareness de la marca, principal reto es que las personas primero entiendan las consecuencias de no desinfectarse las manos y los alimentos, principalmente las consecuencias que puede tener esto

A nivel logístico, aún es complicado el tema de poder movilizarnos por todo el Perú, estamos en búsqueda de nuevos partners logísticos para poder ser más eficientes hoy es terciarizado el tema logístico, en verdad lo hacemos de esa manera para gestionarlo

11. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué? De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

Linio, Freshmark, Lumingo, Ripley Marketplace principalmente tener más canales, más awareness, más visibilidad, mayores ventas.

En relación con el delivery, en Marketplace asumen el 100% del delivery, ellos hacen todo y nos olvidamos del tema.

Además, ellos manejan el sistema de Tracking y el cliente puede tener mayor control de sus envíos.

12. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Si me gustaría, entiendo es ser un Marketplace, con el soporte de expertos del marketing digital, siendo aliados estratégicos. Suena interesante, pero no sé qué tan escalable puede ser, en verdad eso es lo malo de las plataformas grandes, ellos tienen tantos Sellers, que si haces una consulta, se demora una semana en responder y eso si lo hacen. Ese sería el reto cómo podrían hacer esa personalización y acompañamiento escalable.

ENTREVISTA 5

Entrevistado: Viler Encarnación

Cargo: Gerente General Emily My Fashion

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

Emily My Fashion era inicialmente una empresa pequeña de ropa para niños propiedad de mi hermana, a raíz de la pandemia y de perder mi trabajo, veo una alternativa para invertir en una iniciativa de elaboración de mascarillas. Es así como empezamos con una oferta de

mascarillas básicas en colores enteros, principalmente para empresas, esto de la mano a que en el mercado no había suficientes mascarillas para atender la demanda. poco a poco se nos fueron abriendo nuevas ideas para mejorarlas y viendo otras opciones hasta que le empezamos a poner diseños

Al inicio de la pandemia por el mismo miedo de las personas, los clientes se preocupaban mucho si era una mascarilla segura, preguntaban sobre las telas y especificaciones; sin embargo, eso ha cambiado, ahora ya no, han salido muchas ofertas de diferentes telas.

En nuestro caso trabajamos con una tela especial antilíquido pero nos costó encontrarla

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

El público ha pedido más cambios es diseños no tanto en protección. El tema de las mascarillas en si ha bajado, la gente ya no se preocupa en cuidarse como antes. Pero lo que si veo, es que además de responder a la necesidad del cliente, otro frente que le da valor es cómo le haces llegar tu productos además mucho ha influenciado el tema de la digitalización porque persona que no muestra no vende. Me ha costado bastante dedicarme a las redes, he tenido que capacitarme, invertir en aprender e indagar, mi negocio no posee una tienda física, toda la venta se desarrolla en plataformas digitales, todo lo vendo por redes.

Para nosotros es mucho más costoso porque tenemos que “Ganarnos al cliente”, es muy importante para nosotros que el cliente confie.

En relación a las ventas virtuales ambas partes tienen un poco de recelo y de miedo. Tanto a ellos les ha pasado que los estafan como a nosotros que después de pedirnos preparar un producto, el cliente nos deja planteados.

Por eso hemos optado por pedir un mínimo de adelanto al cliente.

Otra cosa sería si nuestros productos estuvieran dentro de una tienda más grande, un tipo Ripley, Saga, donde tu como cliente tendrías la confianza de encontrar estos lugares donde ir a reclamar

Nosotros al ser una marca propia, nos cuesta más y tenemos que ganarnos a los clientes.

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

Mis clientes son de 25 a 55 años, y las zonas de Lima en las que más he vendido, han sido Surco, Barranco, Chorrillos, San Miguel, Magdalena; mayormente zona centro al sur de Lima. Y en provincia más llegada he tenido a Chiclayo, Piura e Ica

Han tenido que aprender a comprar digital y poco a poco fueron perdiendo el miedo

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

Principalmente mascarillas, con la facilidad de que puedan ser personalizadas. Además, tengo otras ofertas como pijamas para niños y ahora vinchas de tela, pero esto sale en menor demanda.

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, etc.?

En Lima se ha ido perdiendo el miedo para el pago y han empezado a pagar más por aplicativos.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

Si bien mi negocio es a través de redes y son estos el principal punto de contacto, en especial Facebook; sin embargo, aún se emplea efectivo para cerrar la compra, el pago contra entrega, a pesar de que es un mínimo de garantía por transferencia.

7. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Trabajo bajo los lineamientos de Minsa, no te vendo solo una mascarilla solo de adorno, además especifico que luego de 30 lavadas de esa mascarilla ya no debería lavar.

Además, doy la opción de personalizar y además doy tallas no tengo un tema de puro estándar.

8. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

En un principio me ha funcionado bastante los grupos en Facebook, yo cuento con Instagram, TikTok, Fanpage.

Pero de todos el que más me ha funcionado ha sido Facebook, marketplace y fanpage. Yo trato de redirigir al whatsapp la venta, porque así me facilito el tema de los puntos de contacto con la dirección

9. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online?

¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

Participó en Mercado Libre, me parece interesante porque da el plus de darle Mi negocio es online, en el sentido que no manejo ninguna tienda física.

Uno de mis principales retos ha sido, empezar a vender directamente por redes, porque ha sido empezar con las personas que se han empezado a digitalizar, además de poder transmitir confianza a ellos.

Otro de mis retos ha sido el de aprender a manejar el tema de los colores

He trabajado por mi mismo, tuve que aprender a utilizar las redes

Aprender a segmentar, el tema de las promociones desde fanpage y no todo te funciona según sugerencias de otros tipos de negocios.

10. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué? De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

Participó en Mercado Libre, me parece interesante porque da el plus de darle seguridad al cliente. Quién no confía en la marca de Mercado libre.

Para ingresar para mi ha sido sencillo por mi conocimiento digital, sin embargo, hay otro tipo de negocios a los que se les dificulta.

Mercado libre te da 3 opciones. tu producto se va a visualizar más de acuerdo al porcentaje que tú le dejes a Mercado Libre, 3%, 7% ó 9% de tus ventas

Además, hay la opción de poder promocionar con banners y publicidad

En relación con el delivery, por ahora ellos nos permiten realizarlo a nosotros; sin embargo, en otros países es Mercado Libre quien se hace cargo del delivery, y lo están empezando a implementar porco a poco aquí.

Mediante este proceso, nosotros dejamos el producto en uno de los puntos de concentración y ellos realizan el despacho.

Allí, el problema es que se complica el contacto con el cliente, ya que, a través del chat, ya no te permiten intercambiar datos personales como teléfono o dirección con el cliente. Bueno es también una forma de que aseguren que las siguientes transacciones se realicen por su canal.

Además, a nivel de estrategia MercadoLibre ha implementado que las compras superiores a S/75 no tienen costo de delivery para el cliente.

También es una alternativa para aquellos clientes que quieren pagar con Tarjeta de Crédito. El tema de que tu marca esté en Marketplace, es que le da más confianza a tu marca, porque ya las personas comienzan a asociarla, o ven tu marca en Mercado libre y ya te buscan por fan page con más confianza.

Por otro lado, sería bueno que se termine de implementar el tema de que el Marketplace se encarga del delivery, porque allí es como que ya te quita un gran peso de encima, ya que buscar el motorizado para nosotros es un riesgo, porque les confirmas tu mercadería y el pago contra entrega. Respecto a que de un 100%, un 60% es contra entrega.

También sería importante el tema de las fotos, porque eso llama más la atención del cliente.

11. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Si, me gustaría, porque como veo, estos Marketplace al no poner un número del vendedor, colocan trabas para concretar la venta. El cliente quiere comunicarse con el vendedor

Es importante que la sociedad pueda adaptarse para el tema de la digitalización, si quieres vender o comprar debes analizar el tema, saber la confiabilidad de la pagina

ENTREVISTA 6

Entrevistado: Danny Castro

Cargo: Gerente General Healthy Me

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

Nuestra empresa tiene alrededor de 13 años en el mercado, siendo nuestros productos principalmente de exportación y poco a poco ingresando en el mercado local, de la mano con la conciencia que empieza a tener la población sobre la alimentación saludable.

Si bien nuestra venta principal se daba en tiendas físicas, en los últimos 2 años con la llegada de la pandemia, se paralizó, es así que empezamos a potenciar la venta por internet mediante nuestra página web y trabajar en nuestras redes sociales. Además de potenciar la venta en las tiendas virtuales Linio y Diners Club, donde tenían presencia

2. ¿Cómo se encuentra el sector de productos de protección y suplementos alimenticios y cuáles son las tendencias desde la llegada de la pandemia?

El sector de alimentos saludables y suplementos es un sector en crecimiento esto se evidenció luego de la reapertura de las tiendas orgánicas, las cuales empezaron a tener una mayor demanda de consumidores. En nuestro caso, por ejemplo nosotros tuvimos un pico de camu camu, tiene 47% más vitamina c que la naranja y eso eleva tus defensas y rompimos stock varias veces, pero había impedimento de abastecimiento logístico, de abastecimiento de insumos, pero la gente se dio cuenta que comer sano ayudaba.

Vimos el crecimiento de las tiendas orgánicas. hay alrededor de 150 tiendas orgánicas en todo el Perú

Existe mayor conciencia del consumidor para poder mantenerse saludable en función a lo que come

3. ¿Qué características tiene el cliente al que usted va dirigido?

Tenemos clientes en todo el Perú, esto se debe principalmente a la presencia de nuestra marca en las tiendas ecológicas. En su mayoría quienes compran nuestros productos son padres de familia. Mis principales clientes de la capital pertenecen a Lima Moderna

4. ¿Qué suele comprar su cliente con mayor frecuencia?

De nuestra oferta principalmente a raíz de la pandemia el Camu Camu, pero también se interesan por los productos en base a Sacha Inchi por las propiedades que tienen.

Todo va a depender de cuánto conozca el cliente sobre el valor nutricional de los productos, es un trabajo de educar, ese es el acompañamiento y asesoría que le damos cuando nos contacta. Tienes que educar mucho al sector y dar información que le sea atractiva

5. ¿Cómo suele comprar: a crédito, al contado, contra entrega, etc.?

En relación a las ventas online, estas suelen ser voy por Yape o Plim, si quieren comprar contra desde nuestra web también lo hacen por tarjeta.

El pago en efectivo se da más en tiendas físicas.

6. ¿Por qué medio realiza la compra? (Tradicional, moderno, digital)

Digamos que hoy en día se da mucho más en el canal digital (70%), ya sea en nuestra web, web de otras tiendas ecológicas, incluso en algunos marketplace donde nos estamos incluidos.

7. Más allá de la oferta genérica, ¿Qué hace a su línea de productos diferente e interesante para su consumidor?

Porque quiere optar por una alternativa saludable, agradable

Nuestro elemento diferenciador es que proporcionamos productos que se nutricionalmente hablando diferenciables pero agradables al paladar.

Así rompemos con el paradigma de que comer sano o saludable es feo y eso es falso, solo hay que ser creativos. Caso de nuestro aceite de Sasha Inchi, la maca, el chocolate que ofrecemos.

Adicional a ello, el tema del empaque que sea práctico, atractivo para el cliente.

8. ¿Cuáles son los principales medios por los que sus clientes se enteran de sus productos y los principales en por los que realiza la venta?

Hoy en día las redes sociales. Me metí de lleno en la gestión de redes sociales al inicio de la pandemia, debido a que la operatividad se redujo. Manejo más en Fb que en IG, también por el tipo de nuestro productos.

Nuestros cliente retails, toman foto de nuestros productos y nosotros lo posteamos

Facebook, Instagram y la página web, que siempre te manda una oferta y trata de cerrar la venta en la tienda

9. ¿Cómo ha gestionado su necesidad de participar en un canal de venta online? ¿Cuáles fueron los principales retos y cuáles cree que aún no logra manejar?

Si bien antes de la pandemia tenía presencia en las redes sociales, a inicio de la misma e identificando que este era uno de los medios más potentes, revise mis cuentas y la empresa que las gestionan no estaba atendiendo correctamente a los clientes, habían consultas que pasaban meses sin ser resueltas, no les explicaban o tenía cercanía con ellos. Así que decidí yo mismo dedicarme a gestionarlas.

En ese momento las consultas se transformaban en venta, hoy más que transformarlas en venta, la gente hace consultas por información

10. Considerando el canal de venta online “Marketplace” (vitrina de tiendas online), participas o te gustaría participar en alguna de ellas ¿Por qué? De participar en alguno, la oferta ha satisfecho sus expectativas o en todo caso que le interesaría para ser parte de ella?

Si, porque es una oportunidad de implementar un canal adicional de venta.

Al inicio uno se hace altas expectativas, la coyuntura nos ayudó, la gente comenzó a consumir más sano y ha comprar más por internet. Sin embargo, por el giro de nuestro negocio aún no podemos sacar muchas ofertas porque no hay mucho margen, somos una pyme y aún no hay economía de escala.

Nos preocupamos que el producto que manejamos en el marketplace, tenga suficiente stock para atender, porque sino sería quedar mal al cliente

11. Propuesta de valor:

¿Estarías dispuesto a participar de una plataforma virtual especializada en productos de Bienestar y salud que te brinda la ventaja de poder tener mayor exposición de tu oferta y el beneficios de que expertos se encarguen de las estrategias digitales y que sea tu aliado para respaldar los procesos de venta y postventa para dar mayor seguridad a tus clientes, además de garantizarles una experiencia memorable? ¿Qué opinas de este concepto?

Tu propuesta me parece atractiva, lamentablemente en este momento no tengo capacidad de alguien que pueda llevar esa gestión,

Si las condiciones son similares a las actuales con los otros marketplace o nosotros entramos, a mi me da mucha tranquilidad que me va a pagar y el tema de tracking,

Nosotros hacemos la boleta para el cliente final y el Marketplace nos factura a nosotros cada 15 días, el sistema transaccional tiene todo muy ordenado

Eso es básico, porque es parte del negocio y debes darle la tranquilidad a quienes son tus socios de negocios. Necesita la mano para cargar las cosas porque tiene toda la información, pero no tengo capacidad de atención

ENTREVISTA 7

Entrevistado: Pascal Clisson

Cargo: CEO Caudalea Wine Box

1. En los últimos 2 años, ¿Qué cambios considera que ha experimentado su oferta para poder responder al mercado?

A raíz de la pandemia aceleró el ecosistema del e-commerce, los clientes empezaron a comprar en línea (y seguirá) por la comodidad, ya no hay miedo. Otra tendencia es que en general el promedio ha bajado, antes la gente esperaba por su producto, vemos que el ticket promedio ha bajado, por distintos motivos, por ejemplo, los deliverys, pero la frecuencia de compra aumentó, antes esperaban a tener compras de 200 soles, pero ahora se realizan compras menores pero con mayor frecuencia. Esto se ve sobre todo en países desarrollados, bajaron los precios de delivery, ahora se puede pagar una membresía, el cliente es cada vez menos dispuesto a pagar delivery o menos precio, hay comparaciones entre una tienda u otra. Los courriers aumentaron precio en la pandemia por mayor demanda, también por la gasolina.

Hay un fenómeno de pagos recurrentes, hace 3 años, se da esto, automáticamente te cobra cada mes como Netflix por la tarjeta. Todo el tema de la recurrencia es fundamental, da más visibilidad de ingresos futuros, mayores inversionistas, control de inventario. Ventajas tanto financiera como práctica. Culturalmente había mucha resistencia ante esto, pero ante la practicidad sede, depended del negocio su uso.

2. ¿Cuál ha sido el cambio en el hábito de consumo actualmente?

Se expendió el perfil de usuarios, gente de zonas urbanas o categorías socioeconómicas bajas lograron acelerar el comercio por internet, gente mayor también con ayuda de los nietos. Si la gente tiene una mala experiencia o es complicado pueden desistir, regresar al tradicional. La gente ahora debe acostumbrarse al mundo digital, ahora todo lo puedes hacer en línea, los bancos también, se busca dar ayuda sobre todo a la gente mayor.

3. Desde su experiencia, ¿Qué se debe tomar en cuenta para el desarrollo de un Marketplace en relación con las plataformas, interfaces, procesos de pre y posventas, sistema de puntos?

Siempre tratar de ofrecer una mayor cantidad de medos de pago, tarjeta, transacción, yape, etc. A nivel de proceso de vente, mucho apoyo vía telefónica o WhatsApp, por medio de tu página web un chat humano o Bot. Trabajar la experiencia del cliente, el mínimo de pasos, tener presencia en las redes sociales, sobre todo por un tema de transparencia. Trabajar el posicionamiento orgánico. Tener una oferta suficientemente completa y potente, y tener clarísimo quienes son sus buyer persona, para saber dónde tener mayor publicidad, también es impórtate la comunicación, que el tracking sea en vivo, los clientes quieren saber dónde está su pedido mediante mensajes, luego hacer una miniencuesta automática. El tema de postventa es tener claro las condiciones de venta, si hay alguna devolución quién se encarga, quien arregla con los clientes, facilitar y que haya una buena atención, fomentar las reseñas tanto en la atención como el producto para generar confianza, llegar a una cifra crítica de reseñas, crear una comunidad en redes, ver si existen grupos en Facebook, brindar contenido, tutoriales, entrevistas con médicos, no se ven resultados enseguida, pero logra enganchar a los clientes. El tema de puntos, también hay que ver cuál es la reseña del seller. Se puede brindar un plan de fidelización o de padrinazgo, si traen a alguien se le brinda algún regalo o descuento. Buscar el valor añadido, más allá de la seguridad, el canje de puntos. Pensar en por qué la gente debe regresar a tu tienda.

4. ¿Qué recursos debemos cubrir como empresa para manejar ese tipo de negocios? Tangibles, intangibles, RRHH o financieros?

Lo que va a costar es trabajar el logo, marketing digital, hacerlo inhouse o externalizarlo, contratar un diseñador o freelance. Si los pedidos pasan por tu almacén por agregar algo o controlarlo o quieren que vayan directo a la casa. Creación de contenido, pautas, redes, online pagos.

4.1. ¿Qué riesgos tienen con los freelances?

Desmotivaciones, tienen otras ofertas, pueden abandonarte.

Buscar el balance entre lo que de verdad necesitan en cuanto a la logística, puede ser en 2 fases: asegurarse uno mismo del empaque o la entrega.

4.2. ¿En cuanto a los RRHH con cuánta gente inició en su planilla?

Con 2 personas, depende de la magnitud, de cómo lo quieren manejar y la estrategia. Tener claro que si empiezas con freelance si las cosas van bien podrían aumentar a alguien en planilla.

5. ¿Sobre nuestro Marketplace, que opina?

Tendrían que hacer un mapping de estudio de competencia, no serán los primeros en estar en el mundo especializado, qué ofrecerán ante otros Marketplace retails como saga o ripley. El Seller quiere colocar su producto en el centro comercial que más tráfico posee. “Nosotros tenemos los productos garantizados con envíos de 2 horas”, implica tener capacitado su almacén, pensar en su valor añadido, cómo engancharlo. ¿Cuál es su estrategia con los Sellers, tener mayor número de marcas o exclusividad?

Si ves el nombre de mi empresa en una tienda como Saga o Ripley da mayor garantía y seguridad, pensar en cómo si ustedes reciben un pedido el seller deben entrar en la plataforma o recibes una notificación. Se debe ser ágil para el seller para que puedan colocar su tienda, tener un control. Pensar también en dónde encontrar sus clientes objetivos, cómo ingresar a los grupos sin la necesidad de vender, aportando valor, mostrando entrevistas, indicando dónde pueden encontrar lo que muestras.

En cuanto a la fidelización, mediante mails beneficios, cómo vas a nutrirlos para que sigan comprando productos contigo.

ENTREVISTA 8

Entrevistado: Javier Azañedo

Cargo: Desarrollador Frontend

1. ¿Qué alternativas existen en el mercado sobre las plataformas?

Con respecto a la plataforma tienen muchas opciones para su creación, la que yo uso normalmente es Wordpress que es una plataforma prefabricada en donde solo tienes que configurar y agregar tus productos, puede tener 2 caminos, por medio de uso de plantillas compradas o de diseño propio, en ambos casos involucra el trabajo de un programador, pero en el segundo caso es más personalizado, a gusto del cliente.

2. ¿El wordpress da espacio para darle cuentas a los vendedores?

Sí, tiene 4 tipos de usuarios: Administrador, gestor de tienda, editor y cliente, los 4 con acceso, puede tener más, pero son los más usuales, los clientes pueden tener su usuario.

3. ¿En el gestor de tienda qué tanta flexibilidad le da al seller?

Tiene acceso a la tienda, los pedidos, estadísticas, los informes, todo lo de la tienda virtual. Siempre tiene que haber un desarrollador, la plataforma requiere de una persona que la conozca bien, desarrollador y programador son lo mismo. También puede involucrar artistas.

4. ¿Y cuánto en promedio se invierte en la plataforma personalizada?

Tiene un inicio, pero no tiene un fin, Linio, por ejemplo, es una plataforma a medida, pero con el pasar de los años mejora, agregan más seguridad, agregan o actualizan cosas. Normalmente para una Pyme se debe iniciar con algo básico como Wordpress, se ajusta a los presupuestos.

5. ¿Qué hay en Wordpress que a los clientes les pueda interesar, por ejemplo, si se quiere crear una mini comunidad en la que el cliente comenta, publique, se informe respecto al bienestar, sistema de puntos, descuentos, ¿se puede realizar?

Sí se puede en la página, ya que con el paso del tiempo se pueden agregar funcionalidades como la tienda virtual, puedes tener tu página web, tienda virtual, foro o comentarios por cada post, valoraciones, review, plantillas para comparar productos por ejemplo en equipos tecnológicos, en cuanto a los puntos habría que agregar una funcionalidad, desarrollarla (plug in), agregar puntos si han dado like, review o comentado.

6. ¿Estos desarrollos cuanto costarían?

Aproximadamente desde 2500 a 4000, porque depende de la cantidad de productos. Eso es para que le prepares todo el Wordpress a la medida. La funcionalidad de wordpress no se puede cambiar, a veces los clientes quieren agregar cosas que ya no se pueden, se desconfiguran, yo no recomiendo eso, y más que nada hace referencia al proceso de realizar la compra. Para crear plug-in sí podría costarte dependiendo del que deseen usar, desde 100 dólares para arriba, no es barata porque necesitas a una persona que conozca la plataforma bien, el precio puede cobrarse por hora por plugin.

7. ¿Una empresa cualquiera necesita un diseñador?

Depende, pueden elegir una plantilla, que les guste y que tenga la funcionalidad que te conviene y que sepas que no lo vas a poder modificar.

Si quiere algo personalizado necesitas un diseñador y programador, ahí el presupuesto se eleva. De 3000 a 5000 soles, depende de las páginas internas, como va a ser el diseño del detalle del producto del home, que lo haga en versión responsive y web, en HTML e integrarlo, el programador puede cobrar aproximadamente de 5000 a 7000. Mientras más cosas y más tiempo, a medida y personalizado más se cobra. Además de contar con el www es el dominio, cuesta de 50 a 60 dólares al año.

8. ¿Alguna alanza qué recomiendes?

Hay varias páginas, por ejemplo, es Go Daddy, casi todos son iguales. Si quieren un dominio de .pe es diferente. Si buscas que tu página sea nacional, .pe; si buscas que sea internacional.

9. ¿Con respecto a los precios de las certificaciones o de seguridad?

Dependiendo, en Neinship de 250 soles en Go Daddy, un SCL más caro es más segura para las transacciones. A los clientes se les recomienda lo más caro.

10. ¿Las pasarelas de pago, cual recomiendas?

No recomendaría Kulky, antes fue bueno hasta la pandemia, existen varias como Mercadopago, sus precios están dentro de lo normal, es segura y tiene la comunidad de Mercado libre, ofrece mucha seguridad, incluso con pagos fuera del país, hay otra como Payyou, es conocida, pero más les hace caso a empresas grandes. Go-commers para BBVA, es su plugin. En mercado pago le pagas 3.99% del ticket más 1 sol más 18% , cuando quieras tu pata automáticamente, pero si lo quieres retirar en 15 días es menos el cobro, 3.77%, en grandes cantidades se nota la diferencia.

11. ¿Cómo haces con el delivery?

Se tiene que manejar con la empresa que se vea conveniente, para Perú no hay plugin que se relacione con la empresa directamente. Lo que se hace es consultar a los deliverys, algunos cobran 10 soles en toda lima metropolitana, la hora del envío depende de la empresa, Olva sí tiene tracking, puedes ver el seguimiento. Linio te da un código de tracking pero solo es de 4 puntos, no como el de Amazon, es más detallado, sirve para verlo en UPS o en Amazon, es integrado. En lineo cuando compras a una empresa no conocida el pedido llega rápido, pero cuando es grande se demora bastante, hay problemas. Se puede tener un propio delivery.

12. ¿Tú tienes los productos en tu almacén?

La tienda es pequeña, envío correo con el pedido detallado y se embala, ellos coordinan directamente con el cliente el envío. Como no es mucho se puede hacer manual, de lo contrario habría que automatizarlo.

13. ¿Colocas tu marca en las bolsas?

No, en Marketpplace hay distintas marcas, los vendedores sí debían poner un logo, en la parte frontal.

El contrato lo hice simple, barato, entonces cobraba el 10% de la venta, si la plataforma cobraba 5% por transacción, yo ganaba el 5% restante.

Cuando ingresas al Wordpress no debe haber una inversión inicial.

Shopify por ejemplo es una tienda virtual, es más simple que Wordpress, adquieres la plataforma en línea y editas todo, no necesitas un programador, te cobran mensual, ideal

para íconos. Con Wordpress es una sola inversión. Evaluar si lo que él les cobra es lo mismo que para mensualmente.

Hasta ahora yo puedo ver todo, pero si crezco quizá sí necesite apoyo, lo que da más ganancia no es la plataforma en sí, sino los productos dentro de la plataforma.

14. ¿Dónde publicas tu Marketplace?

Tuve más resultados en Instagram que en Facebook, posiblemente por el rango de edades. Muy pocas ventas en Facebook, en Instagram hubo una ganancia significativa, a parte de recuperar la inversión, el 100%.

15. ¿Cada cuánto hay que publicar el Marketplace?

De alguna manera hacer un convenio con una amiga que vende funkos, con un sorteo. Se veían ventas orgánicas por posteos en historias, gané ventas, likes y seguidores.

Mientras más inviertes se pueden obtener más ventas, debe existir manejo de redes por alguien que sepa, el tema de los horarios, del texto.

16. ¿Promedio general cuanto cobran de consultoría?

Aunque hubo rebajas fue: Diseñador, logo y variantes, 300 soles (posiblemente, es más, con tareas de presentación, redes sociales, es más caro), solo asesoría de 100 dólares para arriba. El redactor hizo algunas frases, fue algo de 350 soles. Ecommers por 2 sesiones virtuales 300 soles.

ANEXO 7. Encuesta

Público Objetivo:

- Millennials de 27 a 40 años - Fuente Nielsen
- NSE Apeim A,B,C
- Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
- Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)

Características:

- Realizan compras Online
- Que se preocupan por su salud y bienestar
- Buscan calidad en los productos que compran

Propuesta de encuesta:

1. ¿En los últimos 6 meses ha comprado de manera online productos de salud y bienestar? (Entiéndase como productos de protección tipo mascarillas, protectores faciales, alcohol, jabones desinfectantes entre otros ó suplementos vitamínicos que refuercen el sistema inmunológico)
 - Si
 - No (Fin)
2. ¿Cuál es tu género? (marque solo una alternativa)
 - Hombre
 - Mujer
 - Prefiero no responder
3. Indica el rango de edad en el que te encuentras:
(Marque solo una alternativa)
 - 27 a 31 años
 - 32 a 36 años
 - 37 a 40 años
 - Otra edad (Fin)
4. ¿Cuál es el distrito donde usted vive?
(Marque solo una alternativa)
 - Jesús María
 - Lince
 - Magdalena
 - Pueblo Libre
 - San Miguel
 - Miraflores
 - San Isidro
 - San Borja
 - Surco
 - La Molina
 - Surquillo
 - Barranco
 - Chorrillos
 - San Juan de Miraflores

- Otro distrito (Fin)
5. ¿Cuál es su rango salarial? (marque solo una alternativa)
- Menos S/4,000 (Fin)
 - De S/4,000 a menos de S/7,000
 - De S/7,000 a menos de S/13,000
 - De S/13,000 a más
6. ¿Tiene hijos y vive con ellos? (marque solo una alternativa)
- No tengo hijos
 - Si y vivo con ellos
 - Si pero no vivo con ellos
7. En relación a los productos para resguardar su salud y bienestar ¿Qué productos compra con mayor frecuencia? (marque más de 1 respuesta)
- Mascarillas
 - Desinfectantes en Gel /Líquidos
 - Protectores faciales
 - Vitaminas y suplementos.
 - Guantes, gorras
 - Ropa antifluido
 - Otros:_____
8. ¿Con qué frecuencia realiza estas compras de productos? (marque solo una alternativa)
- 1 vez por semana
 - 1 vez cada 15 días
 - 1 vez al mes
 - 1 vez cada 3 meses
 - 1 vez cada 6 meses

9. Compra habitualmente en algunos de estos Marketplace.
En una escala del 1 al 5, donde 1 es siempre y 5 es nunca, ¿Con que frecuencia usted visita los siguientes marketplace?

Marketplace	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Linio	5	4	3	2	1
Mercado Libre	5	4	3	2	1
Falabella	5	4	3	2	1
Ripley	5	4	3	2	1
Lumingo	5	4	3	2	1

10. ¿Cuáles son los factores que más valoran en su compra a través de un marketplace? (Elegir máximo 3 opciones)

- Ser una marca conocida
- Seguridad: asegurar su compra
- Confianza: en el uso de datos personales
- Facilidad para encontrar productos en Internet (La redirección me lleva al producto que busco)
- Navegación dentro de la página web
- Variedad de productos
- Disponibilidad de Stock
- Precios competitivos
- Promociones
- Tracking de compras
- Servicio Delivery
- Postventa: cambios y reclamos
- Programas de fidelización: Descuentos, acumulación de puntos.
- Comunidades: espacios de intercambio de experiencias entre compradores y vendedores

11. ¿Cuál es el medio de pago online que utilizas con mayor frecuencia? (marque solo una alternativa)

- Tarjeta de crédito/débito
- Transferencia bancaria
- Pago efectivo
- Billetera virtual (Yape, Plin, Tunki, etc)
- Click and collect

Propuesta de valor:

De existir una alternativa de centro comercial digital especializado en Salud y Bienestar, que comercialice productos de protección y cuidado personal, así como vitaminas y suplementos alimenticios que refuercen el sistema inmunológico. Además de contar con una plataforma de fácil uso, amigable, segura y confiable; así como una comunidad en la que el cliente pueda calificar y obtener contenido relevante para su bienestar y a la vez acumular puntos que le permitan sentirse reconocido y recibir beneficios diferenciados.

12. Según la propuesta de valor presentada, ¿Qué tan probable es que realice las compras en este Marketplace? (marque solo una alternativa)

- Definitivamente lo haría
- Probablemente lo haría
- Me resulta indiferente
- Probablemente no lo haría
- Definitivamente no lo haría

13. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en este Marketplace? (marque solo una alternativa)

- 1 vez por semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes

- 1 vez cada 3 meses
- 1 vez cada 6 meses

14. ¿Cuánto gastaría por ocasión de compra? (marque solo una alternativa)

- Más de S/200
- De S/101 a S/200
- De S/51 a S/100
- Hasta S/50

15. ¿Cuál de los siguientes nombres prefiere para un marketplace con estas características? (marque solo una alternativa)

- Salutech
- Yanapaqui (Te ayuda y protege)
- Plaza salud
- Salud vida

ANEXO 8. Reporte de resultados

I. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO:

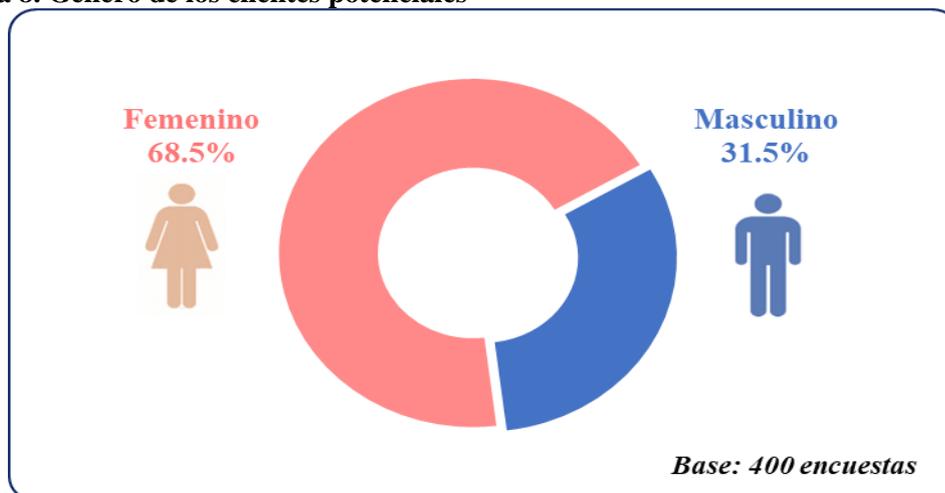
1. ¿En los últimos 6 meses ha comprado de manera online productos de salud y bienestar?

Se preguntó a los encuestados/as si en los últimos 6 meses ha comprado de manera online productos de salud y bienestar, entiéndase como productos de protección tipo mascarillas, protectores faciales, alcohol, jabones desinfectantes entre otros o suplementos vitamínicos que refuercen el sistema inmunológico. Al respecto, fueron 538 personas que respondieron esta pregunta, de las cuales, 400 respondieron afirmativamente y 138 de forma negativa.

2. ¿Cuál es tu género?

En cuanto al género de las personas encuestadas, se observa que el 68.5% son del género femenino, mientras que, el 31.5% del género masculino.

Figura 8. Género de los clientes potenciales

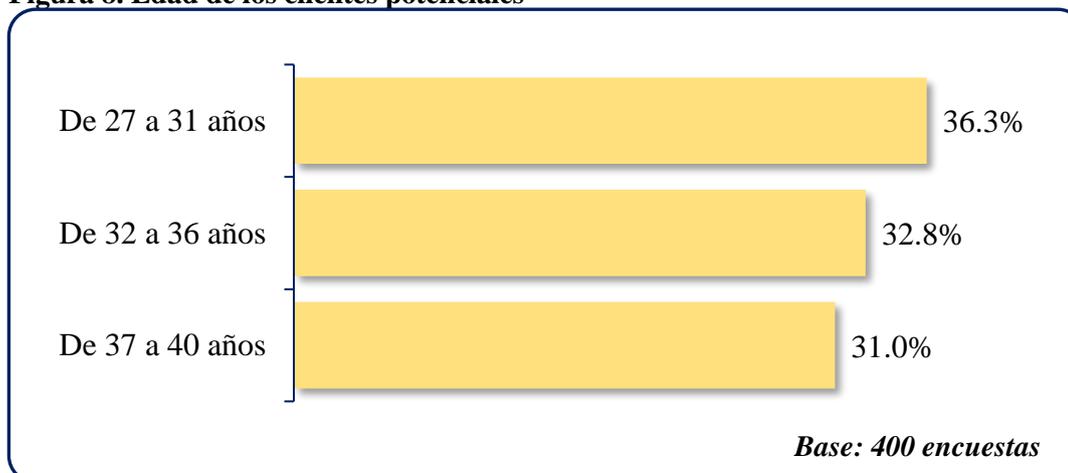


Fuente: Autores de la Tesis.

3. Indica el rango de edad en el que te encuentras

Según los resultados obtenidos, se observa que el 36.3% de personas encuestadas están el rango edad de 27 a 31 años, seguido del 32.8% que tienen de 32 a 36 años y el 31.0% de 37 a 40 años.

Figura 8. Edad de los clientes potenciales

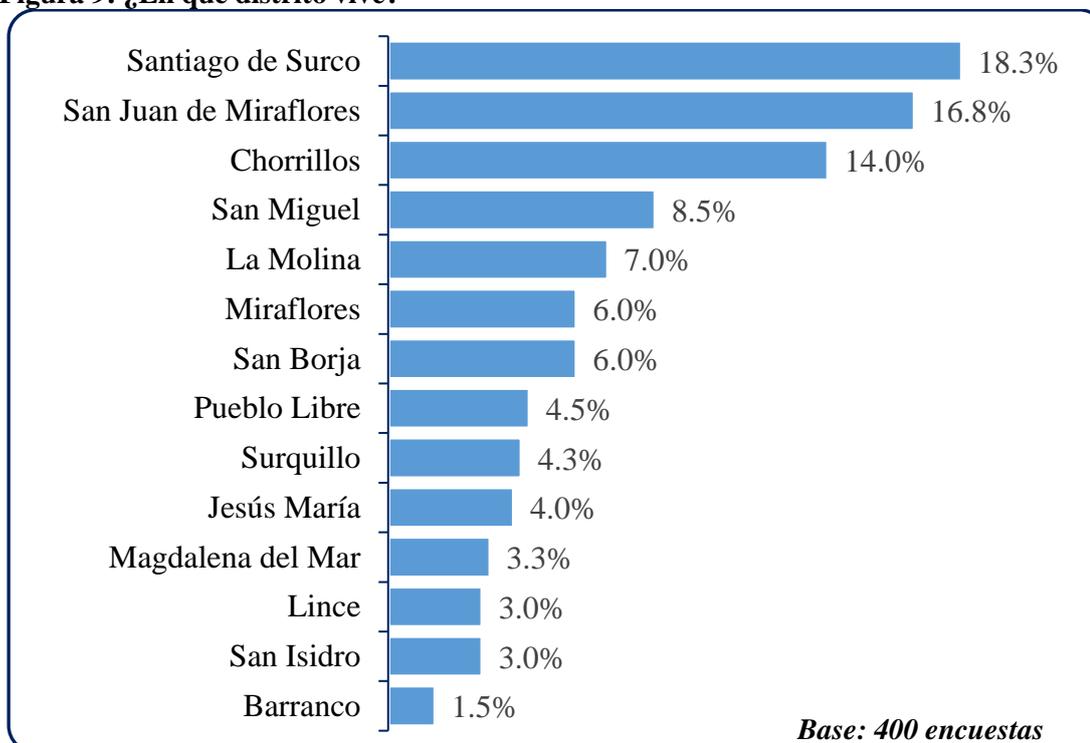


Fuente: Autores de la Tesis.

4. ¿Cuál es el distrito donde usted vive?

Según los resultados de la encuesta, los clientes potenciales residen principalmente en los distritos de Santiago de Surco (18.3%), San Juan de Miraflores (16.8%), Chorrillos (14.0%), San Miguel (8.5%), La Molina (7.0%), Miraflores (6.0%), San Borja (6.0%), entre otros en menor proporción como se muestra en la siguiente figura.

Figura 9: ¿En qué distrito vive?

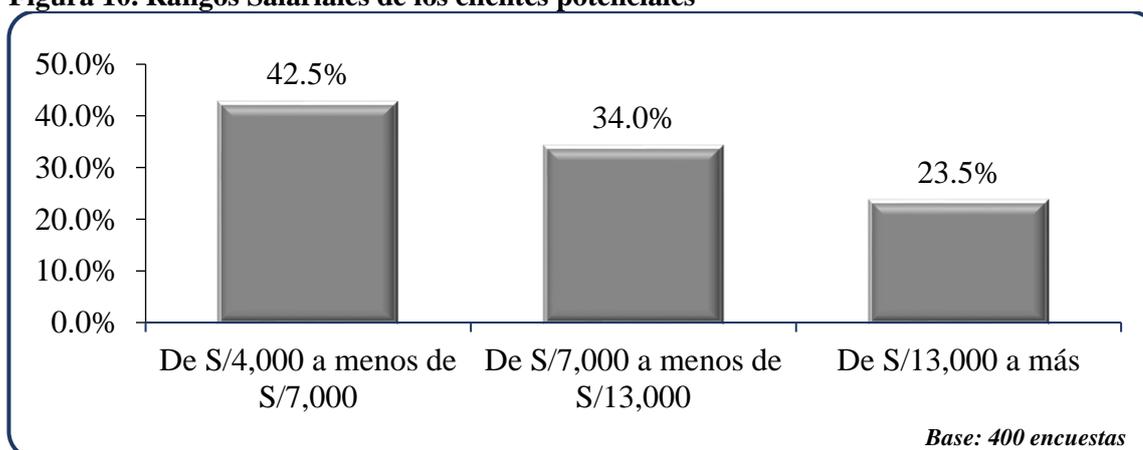


Fuente: Autores de la Tesis.

5. ¿Cuál es su rango salarial?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 42.5% de encuestados/as percibe ingresos de S/4,000 a menos de S/7,000, el 34.0% de S/7,000 a menos de S/13,000 y el 23.5% de S/13,000 a más.

Figura 10. Rangos Salariales de los clientes potenciales

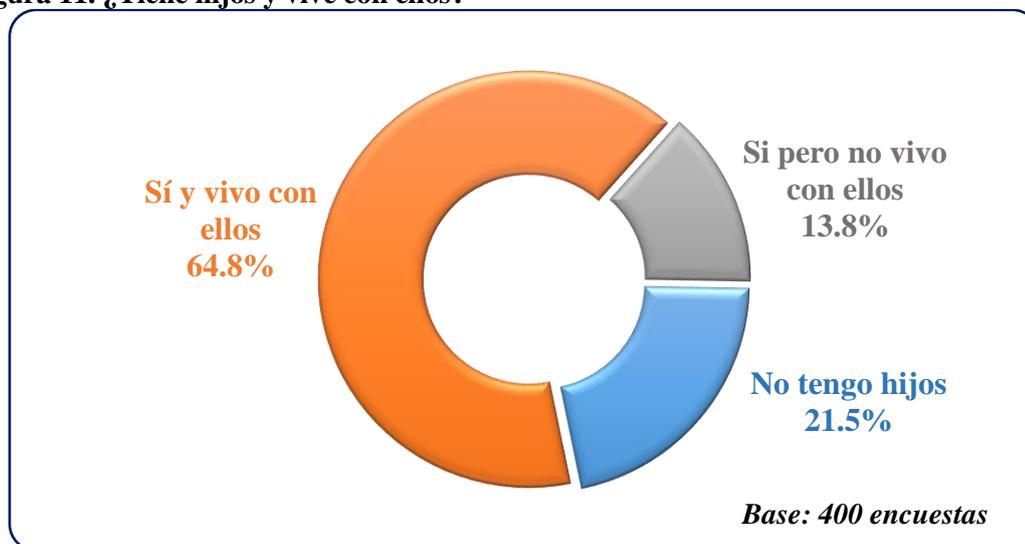


Fuente: Autores de la Tesis.

6. ¿Tiene hijos y vive con ellos?

En relación a los resultados obtenidos, se evidencia que el 64.8% de encuestados/as manifestaron que tienen hijos/as, el 13.8% también tiene hijos, pero no vive con ellos; mientras que, el 21.5% declaró que no tiene hijos.

Figura 11. ¿Tiene hijos y vive con ellos?



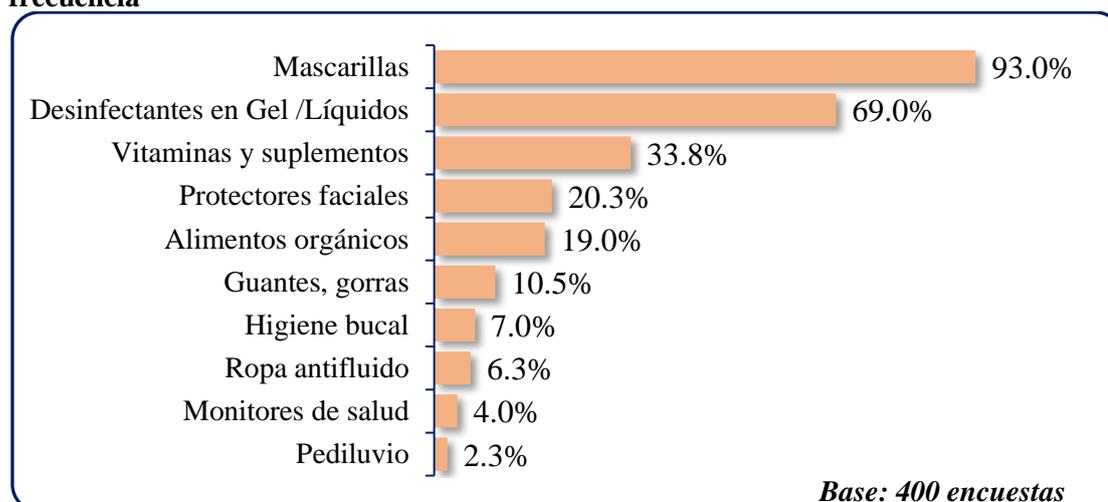
Fuente: Autores de la Tesis.

II. CONOCIENDO AL PÚBLICO OBJETIVO

7. Productos para resguardar la salud y bienestar que compra con mayor frecuencia

Según los resultados obtenidos, se observa que el 93.0% de encuestados/as informó que compra mascarillas, el 69.0% desinfectantes en gel/líquidos, el 33.8% vitaminas y suplementos, el 20.3% protectores faciales, el 19.0% alimentos orgánicos, el 10.5% guantes y gorras, el 7.0% higiene bucal, el 6.3% ropa antifluído, el 4.0% monitores de salud (termómetro, oxímetro, glucómetro) y el 2.3% pediluvio y el 1.3% otros productos.

Figura 12. Productos para resguardar la salud y bienestar que compra con mayor frecuencia

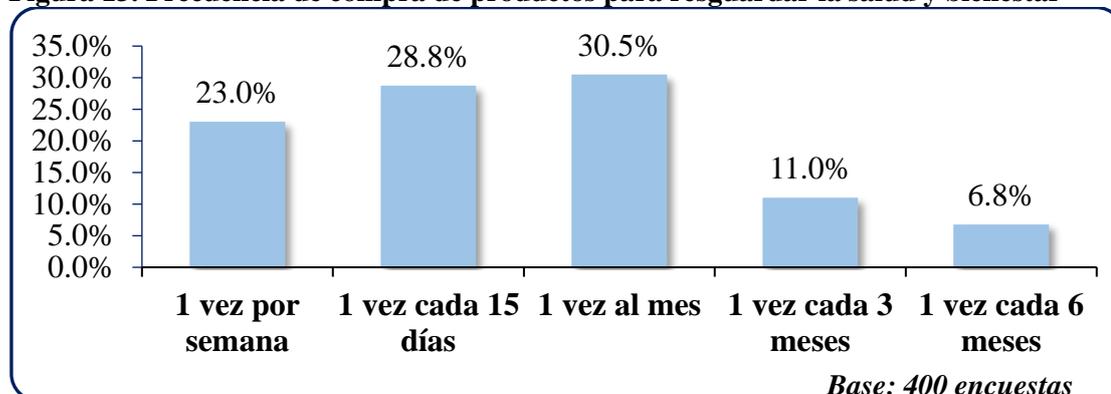


Fuente: Autores de la tesis.

8. Frecuencia de compra de productos para resguardar la salud y bienestar

Respecto a la frecuencia de compra de productos para resguardar la salud y bienestar, el 23.0% de encuestados/as manifestó que los compra una vez por semana, el 28.8% lo hace una vez cada 15 días, el 30.5% lo hace una vez al mes, el 11.0% compra una vez cada tres meses y el 6.8% compra una vez cada seis meses.

Figura 13. Frecuencia de compra de productos para resguardar la salud y bienestar

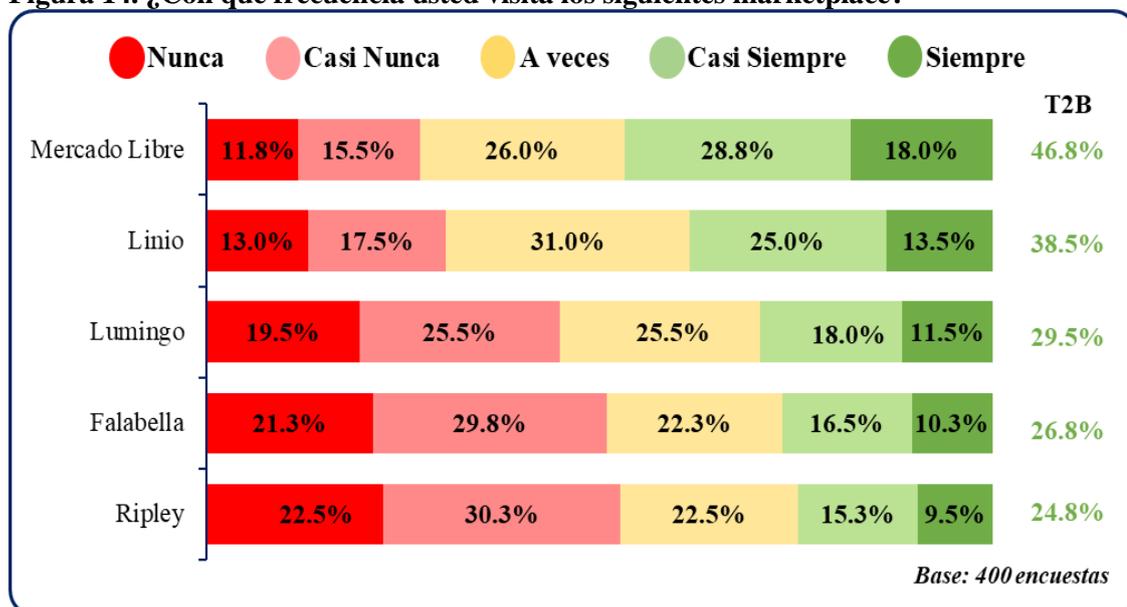


Fuente: Autores de la Tesis.

9. ¿Con que frecuencia usted visita los siguientes marketplace?

Se les preguntó a los encuestados sobre la frecuencia usted visita los siguientes marketplace, resultando que el 46.8% de encuestados/as señaló que casi siempre y siempre visita la plataforma mercado libre, el 38.5% que visita Linio, el 29.5% que visita Lumingo, el 26.8% Falabella y el 24.8% Ripley.

Figura 14. ¿Con qué frecuencia usted visita los siguientes marketplace?



T2B (Top Two Box): Casi siempre y siempre.

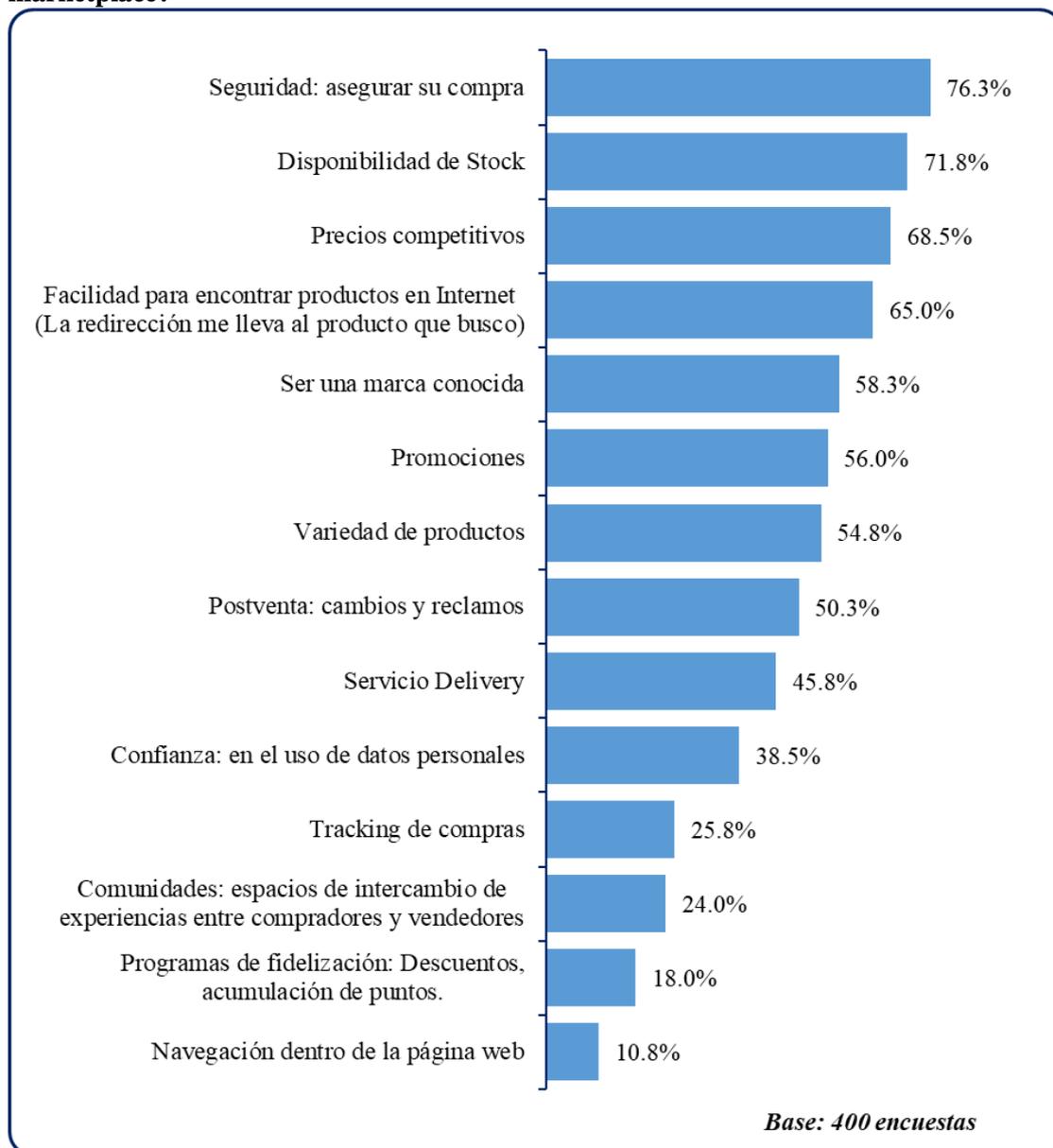
Fuente: Autores de la Tesis.

10. ¿Cuáles son los factores que más valoran en su compra a través de un marketplace?

Se les pidió a los encuestados/as que reporten sobre los factores que más valoran en su compra a través de un marketplace. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

Sobresale la seguridad (asegurar su compra) que es valorado por el 76.1%, seguido de la disponibilidad de stock por el 71.8%, de los precios competitivos por el 68.5%, de la facilidad para encontrar productos en Internet (La redirección me lleva al producto que busco) por el 65.0%, de ser una marca conocida por el 58.3%, de las promociones por el 56.0%, de la variedad de productos por el 54.8%, el servicio postventa (cambios y reclamos) por el 50.3%, el servicio delivery por el 45.8%, la confianza en el uso de datos personales por el 38.5%, tracking de compras por el 25.8%, comunidades: espacios de intercambio de experiencias entre compradores y vendedores por el 24.0%, programas de fidelización (Descuentos, acumulación de puntos) por el 18.0% y navegación dentro de la página web por el 10.8%.

Figura 15. ¿Cuáles son los factores que más valoran en su compra a través de un marketplace?



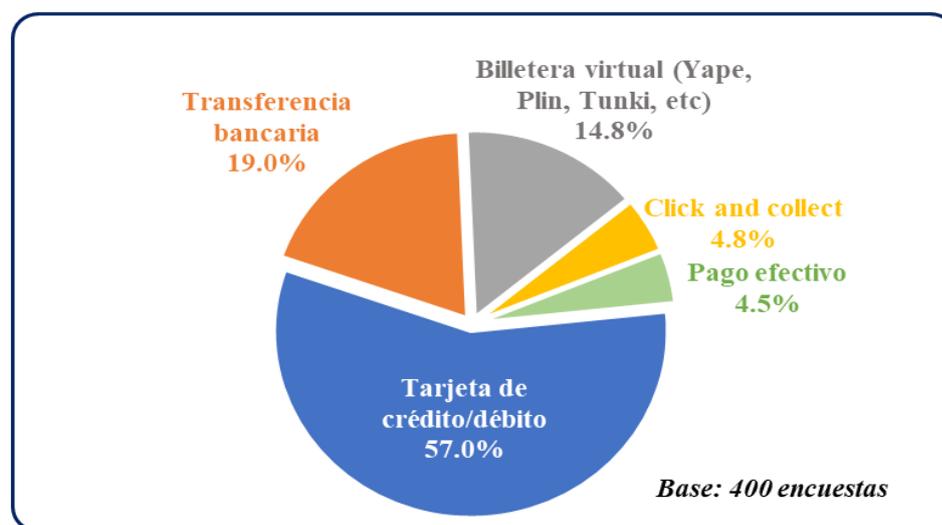
Fuente: Autores de la Tesis.

11. ¿Cuál es el medio de pago online que utilizas con mayor frecuencia?

Según los resultados obtenidos, se observa que el 57.0% de encuestados/as informó que su principal medio de pago online es tarjeta de crédito/debito, seguido de las compras con

transferencia bancaria por el 19.0%, billetera virtual por el 14.8%, click and collect por el 4.8% y pago en efectivo por el 4.5%.

Figura 16. ¿Cuál es el medio de pago online que utilizas con mayor frecuencia?



Fuente: Autores de la tesis.

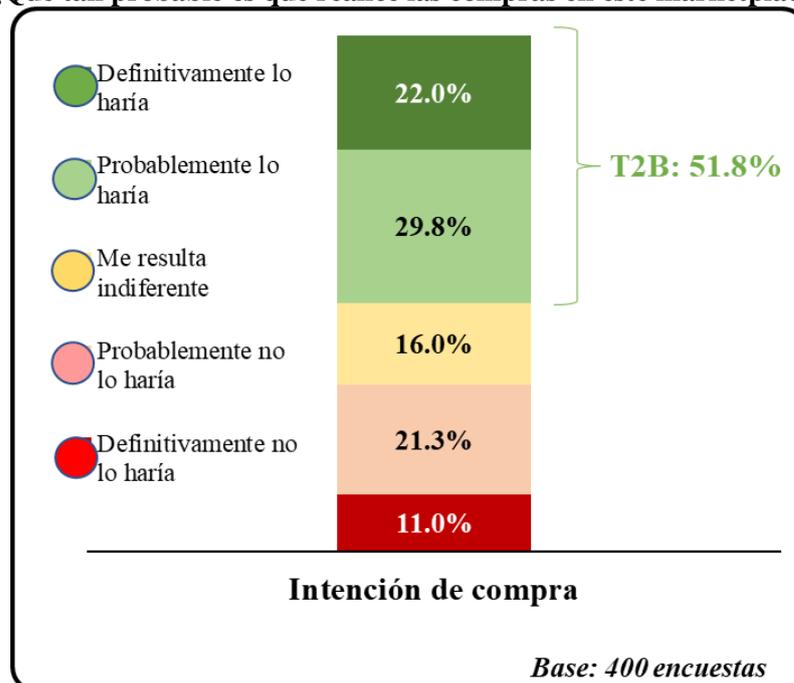
III. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en una alternativa de centro comercial digital especializado en Salud y Bienestar, que comercialice productos de protección y cuidado personal, así como vitaminas y suplementos alimenticios que refuercen el sistema inmunológico. Además de contar con una plataforma de fácil uso, amigable, segura y confiable; así como una comunidad en la que el cliente pueda calificar y obtener contenido relevante para su bienestar y a la vez acumular puntos que le permitan sentirse reconocido y recibir beneficios diferenciados.

12. Según la propuesta de valor presentada, ¿Qué tan probable es que realice las compras en este Marketplace?

Se les pregunto a los encuestados/as sobre la probabilidad de que realicen sus compras en este Marketplace. En ese sentido, el 51.8% de encuestados/as declaró que probablemente lo haría y definitivamente lo haría; mientras que el, 16.0% que le resulta indiferente, el 21.3% que probablemente no lo haría y el 11.0% que definitivamente no lo haría.

Figura 17. ¿Qué tan probable es que realice las compras en este marketplace?

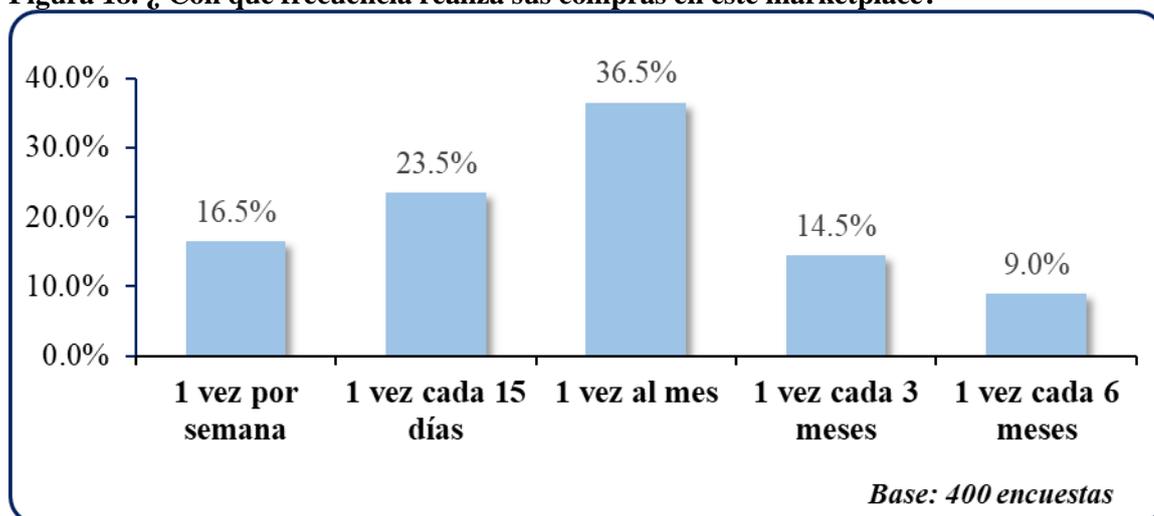


T2B (Top Two Box): Probablemente lo haría y Definitivamente lo haría.
Fuente: Autores de la Tesis.

13. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en este Marketplace?

De acuerdo a los resultados obtenidos, respecto a la frecuencia de compra de los encuestados/as en este Marketplace, se evidencia que el 16.5% compraría una vez por semana, el 23.5% lo haría una vez cada 15 días, el 36.5% lo haría una vez al mes, el 14.5% lo haría una vez cada tres meses y el 9.0% compraría una vez cada seis meses.

Figura 18. ¿ Con qué frecuencia realiza sus compras en este marketplace?

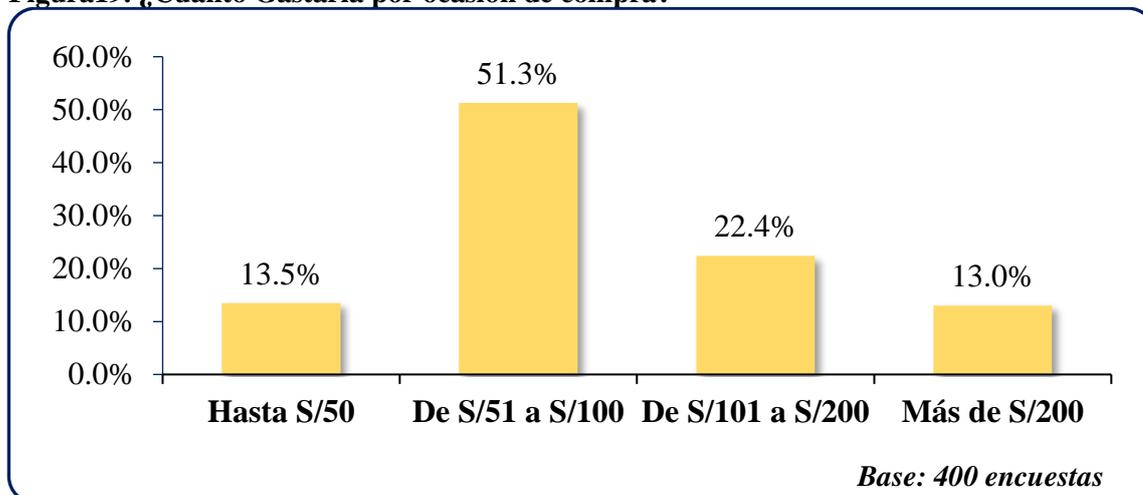


Fuente: Autores de la Tesis.

14. ¿Cuánto gastaría por ocasión de compra?

Según las personas encuestadas, el 13.5%, afirmó que gastaría hasta S/50 por ocasión de compra, el 51.3% de S/51 a S/100, el 22.4% de S/101 a S/200 y el 13.0% más de S/200.

Figura19. ¿Cuánto Gastaría por ocasión de compra?

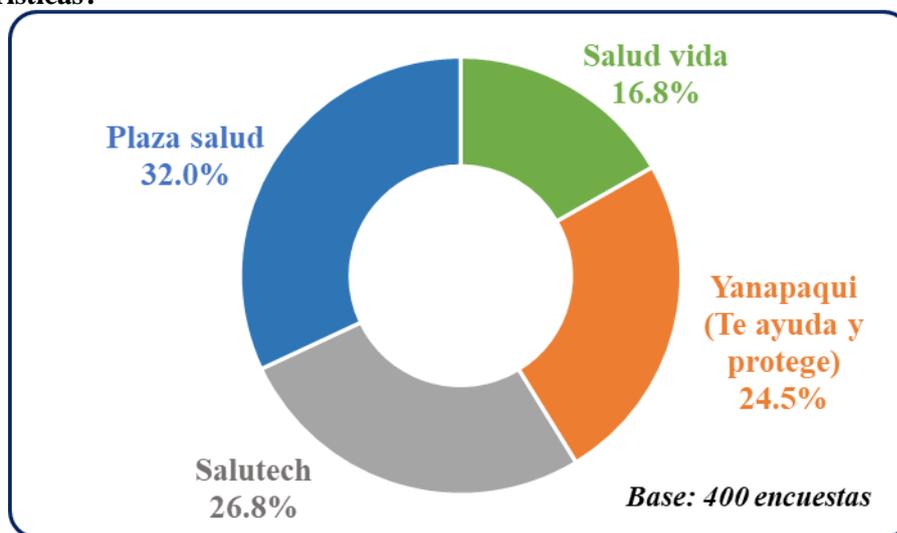


Fuente: Autores de la Tesis.

15. ¿Cuál de los siguientes nombres prefiere para un marketplace con estas características?

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría (32.0%) de encuestados/as prefiere el nombre Plaza salud, le siguen Salutech por el 26.8%, Yanapaqui (Te ayuda y protege) por el 24.5% y Salud vida por el 16.8%

Figura 20. ¿Cuál de los siguientes nombres prefiere para una marketplace con estas características?



Fuente: Autores de la Tesis.

ANEXO 9. Contrato Sellers



Plataforma web – Marketplace

La plataforma contará con todas las reglas de negocio establecidas.

Se garantiza desarrollar un diseño amigable e intuitivo acorde a la necesidad.

El desarrollo de la plataforma se hará basado en la prueba y ensayo, lo que permitirá realizar los ajustes oportunamente y evitar errores en la entrega del producto final.

Descripción plataforma WEB:

- Home
- Perfil de usuario
- Pefiles de administración
- Gestión de compra
- Pasarella de pagos
- Banners publicitarios

Usuario de plaza salud:

- Edición de la plataforma Web
- Administrador de Usuario
- Gestión de contenido

Usuario Seller:

- Visualización espacios promocionales asignados
- Gestión de contenido
- Flujo de productos
- Stock de productos

Usuario Buyers:

- Login y Registro en la plataforma
- Selección de Productos
- Seleeción de fecha y hora de despacho
- Gestión de pago
- Evaluación de experiencia

ANEXO 10. Presupuesto Aply



Costo diseño y desarrollo de la web:

Descripción	Precio (\$)
Diseño	\$ 1,500.00
Desarrollo web	\$ 5,000.00
Sub-total \$(sin IGV)	\$ 6,500.00

Nota: La información brindada es un costo base por el desarrollo inicial, el precio podría variar en función a la complejidad o ventanas adicionales que quieran incluir en la web

Otros costos adicionales:

Descripción	Precio (\$)
Dominio (.pe o .com.pe) (pago anual)	\$ 40.00
Hosting- Plan 1000 (pago anual)	\$ 20.00
Sub-total \$(sin IGV)	\$ 60.00

*Tipo de cambio referencial: S/3.60

Precio (\$)	
Sub-total \$(sin IGV)	\$ 6,560.00

El pago es del 40% adelantado para cubrir hasta el primer mes de trabajo, al finalizar el primer mes se abona el otro 30% y 30% restante al finalizar el trabajo.
El costo de envío o comisión le corresponde al cliente

"Es el momento para tener una plataforma web"

ANEXO 11. Perfiles del Puesto

1. Perfil del administrador

N°	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Establecer las estrategias de marketing, operaciones, tecnológico, RRHH y financiero.	2	5	5	27
2	Elección, ingreso, dirección y remuneración de colaboradores.	2	4	3	14
3	Cotización y pago de proveedores.	2	3	3	11
4	Desarrollo y mejora de procesos y de experiencia del cliente.	4	4	4	20
5	Selección y contratación de terceros: Diseñador, CM, Redactor, Fotógrafo y Analista contable	3	4	4	19
6	Cumplimiento de indicadores.	5	4	4	21

N°	Actividades	Conocimiento académico	Interacción (colaboradores o data)	Habilidades necesarias	Otras habilidades
1	Ejecutar el plan de marketing, operaciones, tecnológico, de RRHH y financiero.	Marketing, operaciones, Data, tecnología, RRHH y finanzas	Colaboradores	Orientación a resultados	Proactividad, Trabajo en equipo, Sentido de urgencia.
2	Cumplimiento de indicadores.		Data	Pensamiento analítico y crítico	Destreza numérica
3	Desarrollo y mejora de procesos y de experiencia del cliente.		Data	Recopilación de data	Proactividad, resolución de problemas, orientación y servicio al consumidor.

2. Perfil del analista de Marketing

N°	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Adicionar los posts de contenido y publicidad en la plataforma.	5	4	4	21
2	Generar interacción en la plataforma web mediante estrategias SEO/SEM.	5	4	5	25
3	Evaluación y selección de los Sellers.	3	5	4	23
4	Análisis de mercado y de la competencia.	5	5	3	20

N°	Actividades	Conocimiento académico	Interacción (colaboradores o data)	Habilidades necesarias	Otras habilidades
1	Generar interacción en la plataforma web mediante estrategias SEO/SEM.	Manejo de estrategias de SEO y SEM	Datos	Vocación de servicio al cliente	Proactividad.
2	Evaluación y selección de los Sellers.	Conocimiento de valoración y elección de personal	Personas	Selección de colaboradores	Empatía
3	Adicionar los posts de contenido y publicidad en la plataforma.	Publicar en medios como redes sociales, y buscadores.	Datos	Pensamiento creativo.	Proactividad, planificación.

3. Perfil del analista Servicio al Cliente

N°	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Brindar información correcta, oportuna y absolver dudas de los clientes	3	5	4	23
2	Información y seguimiento acerca del estado de consultas de los clientes	3	5	4	23
3	Analizar e informar sobre las necesidades y sugerencias de los usuarios	4	5	4	24
4	Prevenir posibles percances futuros	5	4	5	25

Nº	Actividades	Conocimiento académico	Interacción (colaboradores o data)	Habilidades necesarias	Otras habilidades
1	Brindar información correcta, oportuna y absolver dudas de los clientes	Inteligencia emocional, comunicación efectiva	Personas	Capacidad analítica, manejo de relaciones, manejo de quejas	Facilidad de comunicación
2	Analizar e informar sobre las necesidades y sugerencias de los usuarios	Segmentación de clientes, análisis de datos, Marketing	Personas	Sentido de urgencia, Sentido crítico	Facilidad de comunicación
3	Prevenir posibles percances futuros	Análisis de datos, Marketing	Personas	Pensamiento analítico y crítico	Facilidad de comunicación

4. Perfil del vendedor

Nº	Funciones principales	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1	Prospección y seguimiento a los clientes potenciales para la plataforma.	4	4	4	20
2	Realización y presentación de propuestas de marketing para potenciales clientes	5	4	4	21
3	Cumplimiento de cuota de venta mensual.	4	5	4	24
4	Conocimiento de tareas administrativas (facturación)	5	4	3	17

Nº	Actividades	Conocimiento académico	Interacción (colaboradores o data)	Habilidades necesarias	Otras habilidades
1	Generar interacción en la plataforma web mediante estrategias SEO/SEM.	Manejo de estrategias de SEO y SEM	Datos	Vocación de servicio al cliente	Proactividad.
2	Evaluación y selección de los Sellers.	Conocimiento de valoración y elección de personal	Personas	Selección de colaboradores	Empatía
3	Adicionar los posts de contenido y publicidad en la plataforma.	Publicar en medios como redes sociales, y buscadores.	Datos	Pensamiento creativo.	Proactividad, planificación.

ANEXO 12. Estimación del mercado

Tabla 1. Estimación del tamaño del mercado potencial

Variable	Dato
Personas de entre 27 a 40 años, zonas 6,7 y 8 de Lima Metropolitana	476,984 personas ¹
Perteneciente a los NSE A, B, C	405,125 personas ²
Per Cápita	S/ 2,019 ³
Tamaño de Mercado	817,811,658 soles / año

¹ Se realizó una proyección con la información del censo 2017 con personas de 30 a 43 años, que en la actualidad tendrían de 27 a 40 años por los distritos de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y la zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) de Lima Metropolitana, ubicada en el departamento de Lima. (INEI)

² APEIM Distribución de NSE por persona

³ ingresos Per Cápita calculado del promedio del ticket y frecuencia esperada.

Tabla 2. Ticket promedio

Ticket	%
S/ 25.00	13.5%
S/ 75.00	51.3%
S/ 150.00	22.4%
S/ 250.00	13.0%
Ticket Promedio	S/ 107.95

Tabla 3. Frecuencia promedio

Detalle	Frecuencia al año	%
1 vez por semana	48	17%
1 vez cada 15 días	24	24%
1 vez al mes	12	37%
1 vez cada 3 meses	4	15%
1 vez cada 6 meses	2	9%
Frecuencia Promedio anual	18.70	

Dando un consumo Per cápita de S/2,018.67 (ticket x frecuencia)

ANEXO 13. Estimación de las ventas

Tabla 1. Estimación de las ventas (mercado meta) del primer año

Variable	Dato
Tamaño de mercado	817,811,658 soles / año
Definitivamente compraría	22.0% ¹
Tamaño de Mercado	179,918,565 soles / año

¹ Resultado de la encuesta valoración Marketplace “Definitivamente lo haría” – Top to Box

BIBLIOGRAFÍA

- Administración estratégica Fred R, David (2013) PEARSON EDUCACIÓN, México, Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, Pág. 47.
- Agencia Efe (2020). El desempleo en Perú creció el 9,6 % entre julio y septiembre por la covid-19. Perú. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-peru-crecio-9-6-entre-julio-y-septiembre-por-la-covid-19/20000011-4395700>
- Agencia Reuters. (2021, September 2). Moody's: Francke espera que “en poco tiempo” se recupere calificación, pese a inestabilidad política. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/moodys-francke-espera-que-en-poco-tiempo-se-recupere-calificacion-pese-a-inestabilidad-politica-noticia/>
- Aliaga R (2021) El Comercio. Pharmaris “Los consumidores han buscado fortalecer sus defensas a fin de reducir los riesgos por Covid 19” <https://elcomercio.pe/economia/peru/pharmaris-los-consumidores-han-buscado-fortalecer-sus-defensas-a-fin-de-reducir-los-riesgos-por-covid-19-entrevista-linea-de-negocio-vitaminas-suplementos-coronavirus-en-peru-noticia/>
- Alvino (2021). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020-2021 | Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>
- Antevenio. (2016). Redacción: Marketing Digital. Obtenido de Antevenio S.A.: <https://www.antevenio.com/blog/2016/10/las-nuevas-4ps-del-marketing-digital/>
- Aravena (2021). Falabella lanza nueva plataforma de e-commerce y cambia imagen de su sitio web. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falabella-lanza-nueva-plataforma-de-e-commerce-y-cambia-imagen-de-su-sitio-web/K5LWE3QAARBF5CLNUGVXVC2WXM/>
- Arellano. (2017) Los seis estilos de vida. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Bambarén, R. (2019). *GfK: ¿Por qué los peruanos tienen miedo a comprar en internet*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/gfk-peruanos-miedo-comprar-internet-260721-noticia/>
- Berrocal J (2020). *¿Cuáles son las normas que regulan el e-commerce o comercio electrónico* . Perú. <https://linkeatuabogado.com/cuales-son-las-normas-que-regulan-el-ecommerce-o-comercio-electronico/>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A

- Bravo, F. (2021) *Marketplaces Perú: conoce los 20 principales Marketplaces para vender online*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). <https://www.capece.org.pe/blog/Marketplaces-peru/>
- Cantuarias A. (2020). *Marketing de contenidos: una alternativa en tiempos de crisis*. Esan <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/07/14/marketing-de-contenidos-una-alternativa-en-tiempos-de-crisis-1/#:~:text=poder%20del%20contenido,El%20marketing%20de%20contenidos%20es%20una%20estrategia%20que%20permite%20a,necesidades%20de%20informaci%C3%B3n%20o%20entretenimiento.>
- Carvajalino K. (2020). ¿Cómo vive cada generación los cambios del Covid-19? *Forbes*. <https://forbes.co/2020/04/03/red-forbes/como-vive-cada-generacion-los-cambios-del-covid-1https9/>
- Castellanos, J. (2019). *6 diferencias entre hosting compartido y VPS*. <https://cl.godaddy.com/blog/diferencias-entre-hosting-compartido-hosting-vps/>
- Castillo, F. (4 de Abril de 2018). *Facultad de Comunicaciones*. Blog en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <https://blogs.upc.edu.pe/facultad-de-comunicaciones/comunicacion-y-marketing/las-cuatro-ps-del-marketing-digital>
- Chaffey, D., Ellis, F. (2014). *Introducción al marketing digital*. En *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (pp. 4-51) (553p.). 5a ed. México, D.F.: Pearson.
- Ciberdelitos en el Perú: se elevan denuncias de fraude informático y suplantación de identidad. (2021). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/121876-ciberdelitos-en-el-peru-se-elevan-denuncias-de-fraude-informatico-y-suplantacion-de-identidad>
- Claves para entender el escándalo de la vacunación secreta de políticos y funcionarios en Perú (2021). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56114937>
- Codina (2018). ¿Qué es un Marketplace? 5 casos de éxito. <https://es.semrush.com/blog/que-es-Marketplace-ventajas-inconvenientes/>
- Conoce los beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas inscritas en Remype. (2021). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/>
- Contenttu (2020). *Ecommerce en el Perú es acelerado por el coronavirus*. Perú. <https://contenttu.com/blog/desarrollo-web/e-commerce-en-el-peru-el-coronavirus-acelera-la-digitalizacion-de-los-negocios>

- Contenttu (2020) *¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?*.
<https://contenttu.com/blog/marketing-de-contenidos/cual-es-el-perfil-del-consumidor-peruano#>
- Comex (2020). Importación de vitaminas en Perú llegó a su pico máximo y avanzó 45.5% por COVID. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/covid-19-importacion-de-vitaminas-en-peru-llego-a-su-pico-maximo-y-avanzo-455-por-covid-noticia/?ref=gesr>
- Coronavirus Perú. Suben-un-40%-los-casos-de-la-variante-delta en-Perú en-una-semana. (2021). *Agencia EFE*. Edición América. 16 de agosto de 2021. <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/suben-un-40-los-casos-de-la-variante-delta-en-peru-una-semana/20000013-4609376>
- COVID-19: el resurgir del plástico*. (2020). Clima de cambios. PUCP. <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/covid-19-el-resurgir-deel-plastico>
- Data (2020). Principales plataformas de comercio electrónico en Perú. Perú. <https://www.datatrust.pe/ecommerce/plataformas-de-comercio-electronico-en-peru/>
- Datum Internacional. (12 de Enero de 2018). *Datum*. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Demanda de productos tecnológicos creció 260% durante cuarentena. (2020). *Andina Perú*. <https://andina.pe/agencia/noticia-demanda-productos-tecnologicos-crecio-260-durante-cuarentena-817548.aspx>
- Del Río, M. (2021). Más de 50 marcas de productos orgánicos procesados se lanzaron en los últimos cuatro años. *Gestión*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/mas-de-50-marcas-de-productos-organicos-procesados-se-lanzaron-en-los-ultimos-cuatro-anos-octogonos-wasi-organics-covid-19-pandemia-alimentacion-saludable-superfoods-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Dongo (2021). Pandemia impulsa la venta de productos naturales hasta en 20% este año, afirma Fitosana. Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/pandemia-impulsa-venta-de-productos-naturales-hasta-en-20-este-ano-afirma-fitosana-ncze-noticia/?ref=gesr>
- Ecommercenews (2020). *Las 10 Pasarelas de Pago más utilizadas en Perú*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html>

- Ecommercenews (2021). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. Perú. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- El 65% de peruanos redujo el pago en efectivo para usar el pago móvil digital o desde cuenta. (2021) *Gestión*, 21 de junio de 2021. <https://gestion.pe/economia/el-65-de-peruanos-redujo-el-pago-en-efectivo-para-usar-el-pago-movil-digital-o-desde-cuenta-noticia/>
- El Comercio (2021). Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras el golpe de la pandemia del COVID-19. *El Comercio*. Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-cerro-el-2020-con-una-caida-de-111-tras-el-golpe-de-la-pandemia-del-covid-19-inei-coronavirus-nndc-noticia/?ref=signwall>
- El Comercio (2021) Indecopi: Esto es lo que plantea el proyecto de ley para regular el comercio electrónico en Perú. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-esto-es-lo-que-plantea-el-proyecto-de-ley-para-regular-el-comercio-electronico-en-peru-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Economista (2020). El comercio electrónico creció un 300% en Perú. <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10893055/11/20/El-comercio-electronico-crecio-en-300-en-Peru.html>
- El Peruano. (2020) La transformación digital que se vivió en el 2020. El Peruano. Perú. <https://elperuano.pe/noticia/111738-la-transformacion-digital-que-se-vivio-en-el-2020>
- El Peruano (2011) Normas legales. Perú. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- El Peruano. (2020) Uso de mascarillas es obligatorio para circular por la vía pública. Perú. <https://elperuano.pe/noticia/93893-uso-de-mascarillas-es-obligatorio-para-circular-por-la-via-publica>
- El Peruano. (2020). Cibercrimes en el Perú: se elevan denuncias de fraude informático y suplantación de identidad. <https://elperuano.pe/noticia/121876-cibercrimes-en-el-peru-se-elevan-denuncias-de-fraude-informatico-y-suplantacion-de-identidad>
- El Peruano (2021). Perú lidera el crecimiento de pagos digitales en América Latina. <https://elperuano.pe/noticia/118621-peru-lidera-crecimiento-de-pagos-digitales-en-america-latina>
- Euromonitor (2021). Las 10 principales tendencias globales de consumo 2021. Euromonitor Internacional. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>

- Essalud (2020) *Uso de optimización de epp ocular en el contexto de Covid 19*
http://www.essalud.gob.pe/ietsi/pdfs/farmacoytecnocovid_19/OPTIMIZACION_DE_EPP_OCULAR_versionfinal.pdf
- Fernández (2021). Elecciones 2021: inestabilidad política y cambios en las reglas de juego, los riesgos sobre la calificación crediticia en el nuevo gobierno. *Semana Económica*
<https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno>
- Fernández (2021) *Ventajas y desventajas de vender en un Marketplace*
<https://laneurona.com/texto/ventajas-desventajas-Marketplace/>
- Fernández (2020) *Economía colaborativa y su impacto en la era digital.*
<https://economyatic.com/economia-colaborativa/>
- Ferreira , K. (2020) Penetración de mercado: qué es, cómo funciona esta estrategia y ejemplos de su aplicación.
<https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/>
- Forsey C (2021). El resumen definitivo de consejos de marketing de contenido.
<https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-tips>
- García (2021). Roturas de stock, el gran reto de gestión para las tiendas online.
<https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11018509/01/21/Roturas-de-stock-el-gran-reto-de-gestion-para-las-tiendas-online.html>
- Gestión (2019). Cuatro de cada 10 peruanos creen que las compras por Internet son inseguras. <https://gestion.pe/tu-dinero/compras-linea-cuatro-10-peruanos-creen-compras-internet-son-inseguras-271432-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020a) Digemid pide a farmacias no usar ni recomendar alcohol de 96° como desinfectante de la piel. Perú. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-digemid-pide-a-farmacias-no-usar-ni-recomendar-alcohol-de-96-como-desinfectante-de-la-piel-covid-19-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- Gestión (2020b). Las azucareras incrementan la producción de alcohol: la orientan a fines sanitarios y medicinales. Perú. <https://gestion.pe/economia/azucareras-incrementan-produccion-de-alcohol-la-orientan-a-fines-sanitarios-y-medicinales-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020c). ¿Cómo se ha comportado el e-commerce peruano durante el periodo de cuarentena? <https://gestion.pe/economia/como-se-ha-comportado-el-e-commerce-peruano-durante-el-periodo-de-cuarentena-noticia/>
- Gestión (2020d). Importación de mascarillas y productos de protección respiratoria creció 500% a mayo de 2020. Perú <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-importacion-de-mascarillas-y-productos-de-proteccion-respiratoria-crecio-500-a-mayo-de-2020-nndc-noticia/>

- Gestión (2021a). Perú camino a ser el tercer país con 5G desde fines del 2021. Perú. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-camino-a-ser-tercer-pais-de-la-region-con-5g-desde-fines-del-2021-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2021b). Entel y Claro con luz verde para despliegue de la tecnología 5G en Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/entel-y-claro-con-luz-verde-para-despliegue-de-la-tecnologia-5g-en-peru-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2021c). Presión externa e incertidumbre electoral en Perú arrastran al sol a mínimos históricos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/presion-externa-e-incertidumbre-electoral-en-peru-arrastran-al-sol-a-minimos-historicos-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2021d). Lima y Callao: estas son las restricciones para este sábado 25 y domingo 26 de septiembre. <https://gestion.pe/peru/covid-19-lima-y-callao-estas-son-las-restricciones-para-este-sabado-25-y-domingo-26-de-septiembre-nndc-noticia/>
- Giraldo (2019) Marketing de contenidos: la estrategia digital que debes conocer a profundidad. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos/>
- Hackley, C., Hackley, R. A., & Bassiouni, D. H. (2018). *Implications of the selfie for marketing management practice in the era of celebrity. Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 49-62. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1977141628?accountid=43847>
- Hospital de emergencias “Jose Casimiro Ulloa” (2020). *Resolución Ministerial 456-2020 Minsa, normas para equipos de protección*. Perú. <https://www.hejcu.gob.pe/servicios/biblioteca-hejcu/covid19/288-rm-456-2020-minsa-norma-tecnica-para-uso-de-equipos-de-proteccion/file>
- INEI. (2021) *Evolución de exportaciones e Importaciones*. Perú https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_export_import_dic20.pdf
- INEI (2020) *Informe técnico estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-tic-iv-trimestre-2020.pdf>
- INCIBE (2020). *Ciberseguridad en comercio electrónico*. España https://www.incibe.es/extfrontinteco/img/File/empresas/guias/Guia_ciberseguridad_comercio_electronico/guiacomercioincibe0.pdf
- Internet en Perú es cuatro veces más lento que en Chile* (2020, Julio 22). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/internet-en-peru-es-cuatro-veces-mas-lento-que-en-chile-velocidad-banda-ancha-mbps-optical-networks-noticia/>

- Ipsos (2020) Compradores por Internet. Perú: <https://www.ipsos.com/es-pe/compradores-por-internet>
- IPP (2020) Publicidad digital: definición, ventajas, tipos, formatos y ejemplos <https://www.ipp.edu.pe/blog/publicidad-digital/>
- Irigaray (2021) Economía colaborativa: qué es, beneficios e inconvenientes https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/#Que_es_la_economia_colaborativa_definicion
- Kestenbaum (2017) ¿Qué son los mercados online y cuál es su futuro? <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-Marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=5685e9523284>
- Kotler P. y Armstrong G (2007) Marketing. Pearson Educación. México.
- Kotler P. y Keller K (2016) Dirección de Marketing. Pearson Educación. México.
- La Cámara (2020). Sunat agiliza la importación de productos adquiridos en plataformas de compras electrónicas. Perú. [https://lacamara.pe/tag/ecommerce/?print=print-search#:~:text=Montenegro%20afirm%C3%B3%20que%20las%20ventas,de%20la%20pandemia%20\(10%25\).](https://lacamara.pe/tag/ecommerce/?print=print-search#:~:text=Montenegro%20afirm%C3%B3%20que%20las%20ventas,de%20la%20pandemia%20(10%25).)
- La Cámara (2020) *Ecommerce peruano seguirá en continuo crecimiento*. Perú. <https://lacamara.pe/ecommerce-peruano-seguira-en-continuo-crecimiento/#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20Ego%2DAguirre,solo%20un%20avance%20del%2010%25.>
- La Cámara (2021) Demanda de mascarillas sigue en aumento. <https://lacamara.pe/demanda-por-mascarillas-sigue-en-aumento/>
- La Ley (2020). Crece el empleo informal en el Perú: ¿cómo identificarlo? Perú. <https://laley.pe/art/10299/crece-el-empleo-informal-en-el-peru-como-identificarlo#:~:text=La%20tasa%20de%20empleo%20informal,a%C3%B1os%20seg%C3%BAn%20informa%20el%20INEI.>
- Lengua (2021). Indecopi regularía comercio electrónico: tres expertos dan su parecer de los pros y contras de esta medida. <https://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-regularia-comercio-electronico-tres-expertos-dan-su-parecer-de-los-pro-y-contras-de-esta-medida-ncze-noticia/>
- Lengua, C. (2021, March 24). *Indecopi regularía comercio electrónico: tres expertos dan su parecer de los pro y contras de esta medida*. El Comercio Perú; El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-regularia-comercio-electronico-tres-expertos-dan-su-parecer-de-los-pro-y-contras-de-esta-medida-ncze-noticia/>
- Ley 29571 Código de protección y defensa del consumidor. *Gaceta Jurídica*. Perú. <https://cutt.ly/YnvUPkn>

- Ley N° 26887. *Ley General de Sociedades*. (5 de diciembre de 1997) <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26887-dec-5-1997.pdf>
- López (2020) <https://mavmarketingdigital.com/conozcamos-las-4p-del-marketing-digital>
- López R. (2019) ¿Cómo se fideliza un cliente? 8 ejemplos, 7 estrategias y 5 técnicas eficaces. <https://www.instasent.com/blog/como-se-fideliza-un-cliente-ejemplos-y-tecnicas-mas-eficaces>
- Louffat E. (2017). *¿Qué se entiende por diseño organizacional?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Lumingo y Juntoz anuncian proceso de integración de sus plataformas de e-commerce por redacción del diario Gestión, publicado en 2021 <https://gestion.pe/economia/empresas/lumingo-y-juntoz-anuncian-proceso-de-integracion-de-sus-plataformas-de-e-commerce-nndc-noticia/>
- Medina (2020). Pymes deben implementar webs interactivas y sistema e-commerce para sobrevivir. <https://andina.pe/agencia/noticia-pymes-deben-implementar-webs-interactivas-y-sistema-ecommerce-para-sobrevivir-802658.aspx>
- Meléndez, G. (2018). Estudio de la efectividad del marketing digital en las decisiones de compra del consumidor caso: importadora móvil. (Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ambato, Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2389/1/76664.pdf>
- Mercado Negro (2020) Estas 10 tendencias están marcando el consumo en 2021. Perú. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/estas-10-tendencias-estan-marcando-el-consumo-en-2021/>
- Ministerio del ambiente (2014) Gestión y manejo de residuos de aparatos electricos y electronicos. Perú <https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/02/RAEE.pdf>
- Ministerio de Salud. (2021). *Vacunación COVID 19 – Perú*. REUNIS. <https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/vacunas-covid19.asp>
- Ministerio de Salud (2020a). Uso de doble mascarilla obligatorio en mercados, farmacias y locales con riesgo de aglomeración. <https://www.minsa.gob.pe/newsletter/2021/edicion-65/nota3/index.html>
- Ministerio de Salud (2020b) Minsa estandariza la producción de mascarillas ante la escasez de este producto <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/111615-minsa-estandariza-la-produccion-de-mascarillas-ante-la-escasez-de-este-product>

Ministerio de Salud. (2004) *Sistema de Gestión de calidad del PRONAHEBAS*. Manual de Bioseguridad. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3371.pdf>

Minsa actualiza protocolos de bioseguridad para la prevención y control de la COVID-19 en el Perú. (2021). Nota de prensa del Ministerio de Salud en Gob.pe. 4 de noviembre de 2021. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/551627-minsa-actualiza-protocolos-de-bioseguridad-para-la-prevencion-y-control-de-la-covid-19-en-el-peru%7D>

Mintzberg, H. (2003). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>

Morgan, J. (2014) *Why the collaborative economy is changing everything*. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/10/16/why-the-collaborative-economy-is-changing-everything/?sh=728b25d528a1>

Naciones Unidas (2021) *Vacuna COVID-19: ¿Por qué hay que seguir usando mascarilla después de recibirla?* <https://news.un.org/es/story/2021/02/1488042>

Naciones Unidas (2021). Nadie estará a salvo hasta que todos lo estén - United Nations Development Programme | UNDP. https://stories.undp.org/until-everybody-is-safe-es?utm_source=web&utm_medium=homepage&utm_campaign=vaccineequity

Noceda (2021). Juntoz y Lumingo quieren competir con los grandes del e-commerce: ¿qué desafíos logísticos tendrán que superar?. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/integracion-de-lumingo-y-juntoz-fortaleceria-su-posicion-en-el-mercado>

OCDE. (2020). *Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocio. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE*. París: Asociación Mexicana de Internet. <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>

OIT (2020). *Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf

OMS (2020) Uso racional del equipo de protección personal frente a la COVID-19 y aspectos que considerar en situaciones de escasez graves https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331810/WHO-2019-nCoV-IPC_PPE_use-2020.3-spa.pdf

OMS (2020) Equipo de protección personal <https://www.who.int/csr/resources/publications/epp-oms.pdf?ua=1>

- OMS (2021) #SanosEnCasa: Alimentación saludable.
<https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---healthy-diet>
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Un informe de la OMC examina el papel del comercio electrónico durante la pandemia de COVID-19*. Estudios y análisis económicos.
https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/rese_04may20_s.htm
- Oportunidad de negocio: peruanos buscan ahora suplementos nutricionales contra pandemia (2020). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-oportunidad-negocio-peruanos-buscan-ahora-suplementos-nutricionales-contr-pandemia-817534.aspx>
- PAD Escuela de Dirección (2021). ABC del comercio electrónico: todo lo que necesitas saber <https://blog.pad.edu/abc-del-comercio-electronico-todo-lo-que-necesitas-saber>
- PayU. (2020). *PayU Click*. Obtenido de <https://peru.payu.com/payu-click/>
- PayU. (2020). *Soluciones pagos en línea*. Obtenido de <https://peru.payu.com/>
- Peruanos buscan ahora suplementos nutricionales contra la pandemia. (2021) *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-oportunidad-negocio-peruanos-buscan-ahora-suplementos-nutricionales-contr-pandemia-817534.aspx>
- Perú 21 (2021). Neo Consulting: Billeteras digitales seguirán en aumento durante el 2021. <https://peru21.pe/economia/bancos-el-89-de-limenos-usaria-este-ano-una-billetera-digital-segun-neo-consulting-ncze-noticia/?ref=p21r>
- Pérez (2021). Gestión. Los 12 cambios de hábitos del consumidor peruano tras la pandemia. <https://gestion.pe/tendencias/los-12-cambios-de-habitos-del-consumidor-peruano-tras-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Perú Construye. (2020) Signo Vial presenta línea de negocio de EPP para colaboradores de empresas e instituciones. *Perú Construye*. <https://peruconstruye.net/2020/06/18/signo-vial-presenta-linea-de-negocio-de-epp-para-colaboradores-de-empresas-e-instituciones/>
- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Qempo (2020). Marketplaces Perú: ¿Cuál es el mejor sitio para vender? Perú <https://www.qempo.com.pe/blog/Marketplaces-peru/>
- Revista Economía (2020). Signo Vial: Importación de productos de protección respiratoria creció en 500% en el 2020. Perú

<https://www.revistaeconomia.com/signo-vial-importacion-de-productos-de-proteccion-respiratoria-crecio-en-500-en-el-2020/>

Redacción Gestión. (2021). Entrevista a Jaime Montenegro Gerente de Comercio Electronico de la CCL. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cerca-del-50-de-peruanos-conectados-a-internet-compra-mensualmente-por-e-commerce-noticia/?ref=gesr>Peñaranda, D. (2020). *¿Qué es diseño de servicios?* Diseño UX en español. <https://medium.com/uxenespanol/qu%C3%A9-es-dise%C3%B1o-de-servicios-3a61376b81b9>

Redacción Gestión. (2021, August 18). Lumingo y Juntoz anuncian proceso de integración de sus plataformas de e-commerce. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/lumingo-y-juntoz-anuncian-proceso-de-integracion-de-sus-plataformas-de-e-commerce-nndc-noticia/>

Régimen tributario (s.f.) Emprender SUNAT. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario>

Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Rocamora (2021) Marketplace: 5 ventajas y 5 inconvenientes para los eCommerce. <https://marketing4ecommerce.net/Marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerces/>

Rodríguez, (2019). 11 datos de marketing digital que en el 2019 debes saber.. <https://woko.agency/blog/datosmarketing-digital-2019/>

RPP (2021) ¿Cuáles son las consecuencias económicas de la inestabilidad política?. <https://rpp.pe/economia/economia/cuales-son-las-consecuencias-economicas-de-la-inestabilidad-politica-noticia-1350477>

Santander (2021) La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar? <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar>

Salgado, C. (15 de 09 de 2015). *Mosaic*. Obtenido de Mosaic: <https://mosaic.uoc.edu/2015/09/15/proceso-de-desarrollo-de-un-proyecto-digital/>

Schmitman, M. (2019). *Empresas horizontales: ¿Qué son y qué traen de nuevo?* Télam. <https://www.telam.com.ar/notas/201906/369753-empresas-horizontales-que-son-y-que-traen-de-nuevo.html>

¡Sé tú mismo! Bélgica promueve el uso de mascarillas personalizadas (2020). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-tu-mismo-belgica-promueve-uso-mascarillas-personalizadas-803407.aspx>

- Semana (2021). Coronavirus | ¿Deberá utilizar mascarilla después de recibir la vacuna? Esta es la respuesta OMS. Perú. <https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-deberia-utilizar-mascarilla-despues-de-recibir-la-vacuna-esta-es-la-respuesta-oms/202100/>
- Servin et al (2020) Guia cirujano general. Equipo de protección personal y COVID-19. México. <https://www.medigraphic.com/pdfs/COMPLETOS/cirgen/2020/cg202.pdf#page=30>
- Sordo (2021) Qué es marketing de contenidos y cómo implementarlo por primera vez <https://blog.hubspot.es/marketing/como-implementar-marketing-de-contenidos-por-primera-vez>
- Transeop (2022). Distribución exclusiva: ¿Qué es? Ventajas. <https://www.transeop.com/blog/distribucion-exclusiva-que-es-ventajas/1033/>
- Torrado, U. (2020). RPP. Un 42% de los emprendimientos actuales nacieron durante la pandemia de COVID-19. Perú. <https://rpp.pe/economia/economia/un-42-de-los-emprendimientos-nacieron-durante-la-pandemia-de-covid-19-empresas-coronavirus-en-peru-noticia-1321690?ref=rpp>
- Variante Delta del COVID-19 retrocedió en la última semana y reporta 2,089 casos a nivel nacional. (2021) *Gestión*. 2 de noviembre de 2021. <https://gestion.pe/peru/covid-19-variante-delta-retrocedio-en-alcanzar-su-predominancia-al-100-y-reporta-2089-casos-en-el-pais-ins-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Verona (2020). *Perú tiene el Internet más lento de la región*. <https://grupoverona.pe/peru-tiene-el-internet-mas-lento-de-la-region/>
- Zelada, S. (2020). COVID 19: Un acelerador de la transformación digital. *Deloitte Perú*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>