



**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la expansión comercial  
mediante comercio electrónico de la empresa Importaciones Pao en la zona rural del  
departamento de Lambayeque**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Magister en Administración por:**

Paola Virginia Fernandez Flores

Jurgen Abel Mathias Martinez del Aguila

Joes Duncan Quevedo Pita

Ronald Jose Yupanqui Porras

**Maestría en Administración a tiempo parcial Trujillo 17**

**Trujillo, 04 de setiembre de 2023**

## Trabajo de Investigación Importaciones Pao

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
3	<a href="https://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
7	<a href="https://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%

Esta propuesta de trabajo de investigación:

**Plan de negocios para determinar la viabilidad de la expansión comercial mediante comercio electrónico de la empresa Importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque**

Ha sido aprobada por:



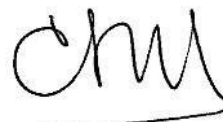
.....  
Carlos Guerrero Medina, Ph.D.

(Jurado)



.....  
Marco Suárez Lara, MBA

(Jurado)



.....  
Sergio Miguel Cuervo Guzmán, Ph.D.(c)

(Asesor)

**Trujillo, 04 de setiembre de 2023**

Este trabajo de investigación es un proyecto de negocio propio iniciado durante el transcurso de la maestría, que ayudó a formular un plan de negocio relacionado con la expansión a una zona rural, compartido con los compañeros de maestría.

Realicé este trabajo gracias a la ayuda de mis padres y mi novio, a quienes les agradezco por toda la paciencia y apoyo constante durante este camino.

Paola Fernández Flores

Dedico este trabajo de investigación a mis hijas Christelle y Brianna, que forman parte indispensable en mi vida y fueron mi motor para realizar este trabajo; a mi esposa Yaquelí, por su apoyo y comprensión incondicional, y por haber estado junto a mí en los momentos más importantes de mi vida; y a mis padres Félix y Graciela, que me han formado con los valores para desarrollarme como la persona que soy, con perseverancia para lograr mis objetivos.

Jurgen Martínez del Águila

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis padres, hermanos y sobrinos, quienes siempre han sido parte muy importante de mi vida por su apoyo y comprensión. A mis compañeros de maestría.

Ronald José Yupanqui Porras

Dedico este trabajo de investigación a mi madre Emma Pita Díaz, por creer en mí y alentarme en cada momento; a mi esposa Guilliana Ríos Bernuy, una dedicatoria especial por su amor y paciencia; a mis hijos Valentina y Joes, por ser mi fuerza e inspiración; a mis amados hermanos Milagros, Pamela, Víctor y María Luisa, por su apoyo incondicional.

Joes Duncan Quevedo Pita

## Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Objetivos.....	3
1.1.1. Objetivo general.....	3
1.1.2. Objetivos específicos .....	3
1.2. Justificación .....	4
1.3. Alcance .....	4
1.3.1. Alcance geográfico .....	4
1.3.2. Alcance demográfico .....	5
1.3.3. Alcance temporal .....	5
1.4. Contribución .....	5
1.4.1. Contribución social .....	5
1.4.2. Contribución académica.....	6
1.4.3. Contribución de negocio .....	6
1.5. Limitaciones .....	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	7
2.1. Macroentorno.....	7
2.1.1. Análisis de macroentorno .....	7
2.1.2. Conclusión del análisis PESTEL .....	12
2.1.3. Competidores .....	13
2.2. Microentorno .....	16
2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	16
2.3. Conclusiones.....	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....	21
3.1. Presentación de la empresa .....	21
3.1.1. Misión .....	21
3.1.2. Visión.....	21
3.1.3. Valores .....	21
3.2. Gerencia.....	21
3.2.1. Administración del personal .....	21
3.3. Operaciones y logística.....	22

3.3.1. Proceso de importación.....	22
3.3.2. Proceso de venta .....	22
3.3.3. Productos .....	22
3.4. Ventas .....	23
3.4.1. Publicidad .....	23
3.5. Cadena de valor .....	23
3.6. Finanzas .....	24
3.6.1. Flujo operativo .....	24
3.7. Conclusiones.....	24
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO.....	25
4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	25
4.2. Matriz de perfil competitivo .....	25
4.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
4.4. Análisis FODA .....	27
4.5. Conclusiones.....	29
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIOS.....	30
5.1. Modelo de negocio .....	30
5.1.1. Mapa de empatía.....	30
5.2. Modelo Canvas .....	31
5.2.1. Propuesta de valor.....	31
5.2.2. Segmento .....	33
5.2.3. Canales.....	33
5.2.4. Relación con clientes .....	34
5.2.5. Recursos clave .....	34
5.2.6. Actividades clave.....	35
5.2.7. Socios clave .....	35
5.2.7. Flujo de ingreso .....	35
5.2.8. Estructura de costos .....	35
5.3. Metodología de la propuesta de valor.....	36
5.3.1. Estructura de la metodología de investigación de mercados .....	36
CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	40
6.1. Metodología de investigación.....	40
6.2. Investigación cualitativa .....	40
6.3. Factores y subfactores.....	40
6.4. Plan de investigación .....	40

6.5. Resultados de la entrevista a expertos .....	41
6.6. Análisis e interpretación de los resultados.....	41
6.7. Conclusión del análisis cualitativo .....	42
6.8. Investigación cuantitativa .....	42
6.9. Recopilación, registro y análisis de datos.....	42
6.10. Zona geográfica .....	43
6.11. Distribución y tamaño de la muestra .....	44
6.11.1. Distrito de residencia .....	44
6.12. Análisis de resultados de las encuestas.....	45
6.13. Conclusiones del análisis cuantitativo .....	45
6.14. Determinación de la estimación de la demanda.....	46
6.15. Conclusiones.....	47
<b>CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>48</b>
7.1. Misión, visión, valores.....	48
7.2. Objetivos.....	48
7.3. Estrategia genérica de negocios.....	50
7.4. Estrategias alternativas .....	50
7.4.1. Etapa 1. Matriz de evaluación de factores externo (EFE) .....	51
7.4.2. Etapa 1. Matriz de evaluación de factores externo (EFI) .....	51
7.4.3. Etapa 1. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	51
7.4.4. Etapa 2. Matriz FODA cruzado .....	52
7.4.5. Etapa 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.....	55
7.4.6. Etapa 2. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	55
7.4.7. Etapa 2. Matriz interna-externa (IE) .....	58
7.4.8. Etapa 2. Matriz de la estrategia principal.....	59
7.4.9. Etapa 3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	59
7.5. Conclusión .....	60
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE <i>MARKETING</i>.....</b>	<b>61</b>
8.1. Objetivos de <i>marketing</i> .....	61
8.2. Segmentación de mercado .....	62
8.3. Posicionamiento.....	63
8.4. <i>Marketing</i> relacional.....	64
8.4.1. Talleres presenciales en la zona rural .....	64
8.4.2. Presencia en redes sociales .....	64
8.4.3. Programas de fidelización.....	65

8.5. <i>Marketing mix</i> .....	65
8.5.1. Producto.....	65
8.5.2. Precio.....	66
8.5.3. Plaza.....	66
8.5.4. Promoción.....	67
8.6. Estrategia digital.....	71
8.6.1. Etapa de atracción.....	71
8.6.2. Etapa de conversión.....	72
8.6.3. Etapa de fidelización.....	73
8.7. Presupuesto.....	74
8.8. Conclusiones.....	74
<b>IX. PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b> .....	<b>76</b>
9.1. Objetivos.....	76
9.2. Políticas.....	77
9.2.1. Proceso.....	77
9.2.2. Inventarios.....	80
9.2.3. Capacidad.....	80
9.2.4. Personal.....	81
9.2.5. Calidad.....	81
9.3. Proceso del plan operativo.....	81
9.3.1 Planeamiento de la demanda S&OP.....	82
9.3.2. Compras importadas directas.....	82
9.3.2. Compras importadas indirectas.....	82
9.3.3. Recepción.....	82
9.3.4. Almacenamiento.....	83
9.3.5. Última milla.....	83
9.4. Red de distribución última milla.....	85
9.4.1. Localización.....	86
9.4.2. Rutas.....	86
9.5. Presupuesto.....	87
9.6. Conclusión.....	87
<b>CAPÍTULO X. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>89</b>
10.1. Objetivos.....	89
10.2. Análisis de requerimientos.....	90
10.2.1. Necesidades del negocio.....	90



10.2.2. Funcionalidades requeridas.....	90
10.3. Arquitectura de sistemas.....	90
10.3.1. Componentes del back office.....	91
10.4. Características del personal técnico.....	92
10.4.1. Programador web.....	92
10.4.2. Front end-developer.....	92
10.4.3. UX/UI Desing.....	92
10.5. Selección de tecnologías adecuadas.....	92
10.5.1. Plataformas tecnológicas actuales.....	92
10.6. Herramientas para el desarrollo del <i>back office</i> .....	93
10.7. Ciberseguridad.....	93
10.8. Presupuesto.....	94
10.9. Conclusiones.....	94
CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	96
11.1. Objetivos.....	96
11.2. Régimen laboral y obligaciones.....	96
11.3. Organigrama.....	96
11.4. Análisis de las necesidades de personal.....	97
11.5. Políticas y estrategias.....	97
11.6. Planilla de la empresa.....	98
11.7. Aspectos legales y tributarios.....	98
11.8. Conclusiones.....	99
CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO.....	100
12.1. Proyección de la demanda.....	100
12.2. Plan de ventas.....	102
12.3. Plan de compras.....	103
12.4. Proyección de gastos.....	104
12.5. Plan de inversiones.....	105
12.6. Plan de financiamiento.....	105
12.7. Flujo de caja económico.....	105
12.8. Estado de resultados.....	112
12.9. Balance general.....	113
12.10. Indicadores de rentabilidad.....	115
12.11. Análisis Risk.....	116
12.12. Conclusiones.....	120

CAPÍTULO XIII. PLAN DE RIESGOS.....	121
13.1. Objetivos.....	121
13.2. Gestión de riesgos.....	121
Responsable de la gestión de riesgos .....	122
13.3. Etapas.....	122
Identificación y análisis de riesgos .....	122
13.4. Listado de riesgos e identificación de riesgos .....	122
13.5. Priorización de los riesgos identificados según su impacto potencial.....	123
13.6. Indicadores de riesgos.....	124
13.7. Planificación de respuestas de riesgos .....	124
13.8. Conclusiones.....	124
CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	126
14.1. Conclusiones.....	126
Referencias .....	132
ANEXO 1. ENTREVISTA A EXPERTOS .....	138
ANEXO 2. ENCUESTA .....	149
Resultados de las encuestas.....	152
ANEXO 3. TABLAS .....	170
ANEXO 4. FIGURAS.....	229

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultado del análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	19
Tabla 2. Matriz FODA .....	27
Tabla 3. Metodología de estudio de mercado .....	38
Tabla 4. Población por rango de edad.....	43
Tabla 5. Estrategias alternativas .....	59
Tabla 6. Buyer persona .....	69
Tabla 7. Proyección de la demanda. Proyección de ventas de Importaciones Pao .....	101
Tabla 8. Plan de ventas de Importaciones Pao .....	102
Tabla 9. Presupuesto de producción de Importaciones Pao .....	103
Tabla 10. Presupuesto de costo de adquisición de mercadería por producto de Importaciones Pao .....	103
Tabla 11. Resumen de inversiones de Importaciones Pao.....	105
Tabla 12. Estado de flujo de efectivo de Importaciones Pao.....	106
Tabla 13. Flujo de caja mensual económico-financiero de Importaciones Pao .....	108
Tabla 14. Flujo de caja anual económico financiero de Importaciones Pao .....	110
Tabla 15. Estado de resultados de Importaciones Pao.....	112
Tabla 16. Balance general de Importaciones Pao .....	113
Tabla 17. Costo de oportunidad (COK).....	115
Tabla 18. Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	116
Tabla 19. Indicadores de rentabilidad.....	116
Tabla 20. Escenario de variaciones en la tasa WACC.....	116
Tabla 21. Escenario de variaciones en las ventas .....	118
Tabla 22. Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto .....	123
Tabla 23. Utilización actual de comercio electrónico.....	152
Tabla 24. Medios usados para conocer productos en línea .....	154
Tabla 25. Medios para comprar por internet.....	154
Tabla 26. Dispositivo de mayor uso para compras online.....	155
Tabla 27. Productos comprados online.....	159
Tabla 28. Razones para la calificación de las condiciones de entrega .....	163

Tabla 29. Razones de la calificación de la experiencia de compra .....	164
Tabla 30. Razones de la calificación del servicio de posventa .....	167
Tabla 31. Aspectos de la propuesta de valor .....	169
Tabla 32. Matriz EFE para la empresa Importaciones Pao .....	170
Tabla 33. Matriz de perfil competitivo.....	171
Tabla 34. Matriz de factores internos (EFI) .....	171
Tabla 35. Población del departamento de Lambayeque.....	173
Tabla 36. Población objetivo de Lambayeque .....	173
Tabla 37. Muestra de estudio .....	174
Tabla 38. Encuestados por distrito .....	174
Tabla 39. Tamaño de mercado .....	174
Tabla 40. Encuestas macroeconómicas del BCRP, inflación (%) Expectativas.....	175
Tabla 41. Cálculo del mercado potencial .....	175
Tabla 42. Presupuesto del plan de marketing.....	176
Tabla 43. Distritos de Lambayeque con cobertura y población rural .....	177
Tabla 44. Presupuesto de operaciones y logística .....	178
Tabla 45. Presupuesto total de tecnología.....	179
Tabla 46. Resultados de la regresión lineal para la proyección del mercado efectivo .....	180
Tabla 47. Valores de los coeficientes de la regresión lineal .....	181
Tabla 48. Políticas de ventas de Importaciones Pao .....	181
Tabla 49. Planilla de Importaciones Pao.....	182
Tabla 50. Adquisición de bienes y servicios .....	182
Tabla 51. Pagos de servicios .....	183
Tabla 52. Plan de inversiones Importaciones Pao.....	185
Tabla 53. Capital de trabajo de Importaciones Pao.....	185
Tabla 54. Estructura del financiamiento de Importaciones Pao.....	185
Tabla 55. Financiamiento bancario de Importaciones Pao.....	186
Tabla 56. Tabla de amortización de préstamo.....	186
Tabla 57. Pago de interés y amortización .....	187
Tabla 58. Pago de IGV.....	187
Tabla 59. Pago de impuesto a la renta.....	188

Tabla 60. Depreciación .....	189
Tabla 61. Ratios financieros.....	190
Tabla 62. Punto de equilibrio para Importaciones Pao .....	191
Tabla 63. Lista de riesgos.....	191
Tabla 64. Indicadores de riesgos.....	192
Tabla 65. Encuestas de expectativas macroeconómicas del BCRP, tipo de cambio .....	192
Tabla 66. Análisis PESTEL .....	193
Tabla 67. Ventas (S/) de productos en Importaciones PAO .....	194
Tabla 68. Egresos (S/) de Importaciones PAO .....	194
Tabla 69. Lista de expertos.....	194
Tabla 70. Fuentes de los factores considerados para la entrevista.....	195
Tabla 71. Preguntas de entrevista a expertos .....	196
Tabla 72. FODA cruzado .....	196
Tabla 73. Matriz PEYEA .....	197
Tabla 74. Ventas minoristas online en el Perú .....	198
Tabla 75. Participación por categoría de ventas online en el Perú.....	198
Tabla 76. Crecimiento de ventas online por categoría en el Perú.....	199
Tabla 77. Engagement.....	199
Tabla 78. Segmentación .....	200
Tabla 79. Factores diferenciadores.....	200
Talla 80. Calendario de talleres presenciales .....	201
Tabla 81. Acciones en redes sociales .....	202
Tabla 82. Acciones para ventas privadas .....	203
Tabla 83. Categorías y subcategorías.....	203
Tabla 84. Productos representativos.....	204
Tabla 85. Historial de SKU y precio promedio.....	205
Tabla 86. Fases del customer journey .....	206
Tabla 87. Acciones en redes sociales .....	206
Tabla 88. Frecuencia y tipo de cliente.....	207
Tabla 89. Cronograma de redes sociales.....	208
Tabla 90. Programas de fidelización según redes sociales .....	209

Tabla 91. Cronograma anual de lanzamiento de campaña publicitaria .....	210
Tabla 92. Dirección de locales aliados.....	210
Tabla 93. Rutas y costos.....	212
Tabla 94. Personal requerido.....	216
Tabla 95. Plataformas tecnológicas.....	216
Tabla 96. Herramientas para desarrollo del back office.....	217
Tabla 97. Beneficios de las mypes y pequeñas empresas .....	218
Tabla 98. Descripción de áreas y funciones.....	219
Tabla 99. Planilla.....	221
Tabla 100. Información para el registro del riesgo .....	222
Tabla 101. Probabilidad de ocurrencia.....	222
Tabla 102. Probabilidad de impacto.....	222
Tabla 103. Probabilidad por impacto .....	223
Tabla 104. Tabla de respuestas de riesgos .....	223
Tabla 105. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) .....	225

## Índice de figuras

Figura 1. Matriz BCG .....	57
Figura 2. Logo de Importaciones Pao.....	68
Figura 3. Costumer Journey Map .....	70
Figura 4. Gerencia de operaciones y SCM .....	77
Figura 5. Proceso end to end del plan operativo.....	81
Figura 6. 13 distritos con población rural en el departamento de Lambayeque.....	85
Figura 7. Interacciones con Risk Simulator 1.....	117
Figura 8. Pronóstico del simulador de riesgo 1 .....	118
Figura 9. Interacciones con Risk Simulator 2.....	119
Figura 10. Pronóstico del simulador de riesgo 2 .....	120
Figura 11. Red de la pregunta 1 de la entrevista a expertos .....	138
Figura 12. Red de la pregunta 2 de la entrevista a expertos .....	139
Figura 13. Red de la pregunta 3 de la entrevista a expertos .....	140
Figura 14. Red de la pregunta 4 de la entrevista a expertos .....	141
Figura 15. Red de la pregunta 5 de la entrevista a expertos .....	142
Figura 16. Red de la pregunta 6 de la entrevista a expertos .....	143
Figura 17. Red de la pregunta 7 de la entrevista a expertos .....	143
Figura 18. Red de la pregunta 8 de la entrevista a expertos .....	144
Figura 19. Red de la pregunta 9 de la entrevista a expertos .....	145
Figura 20. Red de la pregunta 10 de la entrevista a expertos .....	145
Figura 21. Red de la pregunta 11 de la entrevista a expertos .....	146
Figura 22. Red de la pregunta 12 de la entrevista a expertos .....	147
Figura 23. Red de la pregunta 13 de la entrevista a expertos .....	148
Figura 24. Edades de los encuestados.....	153
Figura 25. Género de los encuestados .....	153
Figura 26. Frecuencia de compra online.....	156
Figura 27. Característica valorada en las compras online .....	157
Figura 28. Gasto en compras online .....	158
Figura 29. Medio de pago preferido .....	160

Figura 30. Tiempo de espera .....	161
Figura 31. Condiciones del producto entregado.....	162
Figura 32. Experiencia de compras por internet.....	164
Figura 33. Calificación del servicio de atención .....	166
Figura 34. Aprobación de la propuesta de valor .....	168
Figura 35. Cuadrante de la matriz PEYEA .....	229
Figura 36. Matriz IE.....	230
Figura 37. Matriz estrategia principal .....	230
Figura 38. Empaque .....	231
Figura 39. Ubicación actual de las agencias de transportes hacia zonas rurales .....	231
Figura 40. Arquitectura de sistema .....	232
Figura 41. Interacciones del consumidor en Facebook, zona urbana de Lambayeque .....	232
Figura 42. Evolución del PBI.....	233
Figura 43. Empresas de ventas de importación en el departamento de Lima y Lambayeque .....	233
Figura 44. Productos ofrecidos por la empresa Por Mayor. Crece con Nosotros .....	234
Figura 45. Productos que ofrece la empresa Ilahui .....	234
Figura 46. Página de Facebook de la empresa Grupo Usuy.....	235
Figura 47. Catálogo de productos y precios .....	235
Figura 48. Importaciones PAO en Facebook .....	236
Figura 49. Registro Sunat de Importaciones Pao .....	236
Figura 50. Cadena de valor de Importaciones PAO.....	237
Figura 51. Lienzo del modelo de negocio Canvas .....	237
Figura 52. Modelo Canvas .....	238
Figura 53. Plantilla ad-lib de Osterwalder .....	238
Figura 54. Pasos de metodología de investigación de mercado.....	239
Figura 55. Estrategias genéricas de Porter .....	239
Figura 56. Modelo analítico para la formulación de estrategias .....	240
Figura 57. Matriz de estrategia principal .....	240
Figura 58. Organigrama de la empresa .....	241



## **CURRÍCULUM VITAE DE LOS AUTORES**

### **JURGEN MARTÍNEZ DEL ÁGUILA**

Bachiller en Contabilidad, con estudios culminados de especialización en Dirección Comercial. Cursa el MBA con especialización en Comercio Electrónico y Marketing Digital. Tiene más de 16 años de experiencia en áreas de ventas de productos tangibles e intangibles a nivel nacional, en empresas en las que genero valor mediante la implementación de proyectos con visión estratégica del negocio desde sus inicios y a las que se adaptó flexiblemente a sus necesidades.

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

##### **Sociedad de Producción Tierra y Agua**

Producción y comercialización de productos agrícolas, así como portafolios de inversiones agrícolas. Miembro de la Cámara de Comercio de Lima.

##### **Gerente comercial**

octubre de 2022 a abril de 2023

Responsabilidades:

- Búsqueda permanente de nuevas ideas.
- Análisis y desarrollo de productos y servicios del proyecto.
- Propuestas de los proyectos de desarrollo y de los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.

Logros:

- Mejora de los índices de ventas asociadas al portafolio de inversiones agrícolas, que superaron el 42 % en las ventas desde el inicio de las funciones.
- Reestructuración del equipo comercial, que consiguió mejores perfiles comerciales, más clientes nuevos y crecimiento sostenido superior a los indicadores de clientes y ventas nuevas.

##### **Inmobiliaria Natturale**

Promotor inmobiliario de capital colombiano con proyectos desarrollados en Colombia y el Perú. Desarrollo de proyectos de vivienda social en el Perú.

##### **Jefe comercial de proyectos Techo Propio y NCMV**

sep. de 2017 a enero de 2022

Responsabilidades:

- A cargo de todos los proyectos relacionados con los programas de Techo Propio y NCMV a nivel nacional.
- Motivación y manejo de grupo. Capacidad de asumir retos, trabajar bajo presión y alcanzar objetivos de ventas.
- Desarrollo de puesta en marcha de sala de ventas del proyecto.

Logros:

- Realización de visitas periódicas a los proyectos asignados, para tomar conocimiento del comportamiento comercial de la zona norte y oriente del Perú.
- Cambio e implementación de estrategias digitales en conjunto con el equipo de *marketing*, para el desarrollo de la venta digital de casas con cobertura a nivel nacional, debido a la pandemia.
- Desarrollo e implementación de plan de contingencia para las negociaciones y gestión de convenios, hasta lograr que el 95% de los clientes concreten un acuerdo para evitar problemas legales futuros a la empresa.
- Cumplimiento de las metas asignadas y cambio de estrategia de ventas según la coyuntura, para lograr la liquidez en la empresa según el requerimiento.

### **Los Portales**

Empresa con tres líneas de negocio: inmobiliario, estacionamientos y hoteles. Se dedica a toda clase de inversiones y negocios de promoción y desarrollo inmobiliario y habilitación urbana, así como a la prestación de servicios turísticos, hoteleros y de hospedaje a nivel nacional.

#### **Jefe de ventas rubro inmobiliario**

abril de 2016 a agosto de 2017

Responsabilidades:

- Desarrollo de perfil analítico orientado a la toma de decisiones y resolución de problemas, para el cierre de una venta.
- Organización y planificación de estrategias. Motivación y manejo del equipo de ventas en la plaza asignada.

Logros:

- Acompañamiento de los cierres de ventas. Se superó en un 10 % las ventas, según el presupuesto mensual de facturación.
- Gestión de seguimiento diario al equipo de ventas, respecto a las visitas versus separaciones. Se consiguió superar el 50 % de ratio sugerido.
- Negociación y manejo de situaciones adversas y levantamiento de observaciones con información técnica a solicitud de cada cliente. Se lograron cierres importantes para el objetivo del equipo.
- Gestión de reportes a gerencia para toma de decisiones y estructuración de estrategias a desarrollar bajo mi tutela. Se consiguió siempre superar las metas mensuales respecto a cantidad de unidades de lotes y terrenos.
- Manejo del sistema integrado SAP para el desarrollo de contratos y letras concernientes a la posterior firma de los clientes.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business 2020-2023

MBA

ESAN Graduate School of Business 2018-2019

Especialización en Dirección Comercial

Universidad Inca Garcilaso de la Vega 2009-2015

Bachiller en Contabilidad

#### **OTROS ESTUDIOS**

Británico 2004

Inglés intermedio

## **JOES DUNCAN QUEVEDO PITA**

Ingeniero industrial, con 14 años de experiencia desarrollando equipos de alto rendimiento, gestionando, creando e implementando soluciones que incrementan productividad, rentabilidad y nivel de servicio en la cadena de suministros. Líder de frente en implementaciones de SAP R3 y S4 Hana.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Vitapro**

Empresa del Grupo Alicorp. Produce y comercializa alimento balanceado acuícola. Tiene plantas industriales en el Perú, Chile, Ecuador y Honduras.

**Jefe de distribución y almacenes Perú** mayo de 2015 a la actualidad

Responsabilidades

- Gestión de inventarios producto terminado, materias primas, USD 50 MM.
- Presupuesto almacenes de 2,1 MM USD/año.
- Gestión de distribución y fletes, 1.2 MM USD/mes.
- Gestión SGI (ISOS, OSHAS, OEA, BASC, HACCP, Global GAP, BAP, SG1).

Logros:

- Ahorro operación de almacenes US 1 MM. Más de 40 proyectos implementados.
- Ahorro y optimización de red distribución y licitación de fletes, USD 1,1 MM.
- Digitalización y actualización de procesos de distribución y transportes.
- Implementación SAP S/4 Hana Módulo PTP y OTC (Vitapro Perú, Ecuador y Honduras).
- Implementación de *software* Nicotrack Vitapro Perú y Honduras (trazabilidad pedidos).

#### **Chimú Agropecuaria**

Empresa del Grupo San Fernando. Produce y comercializa productos avícolas.

**Jefe de logística** junio de 2014 a abril de 2015

Responsabilidades:

- Elaboración del presupuesto de las 5 unidades de negocio (UN).
- Dirección de la gestión de compras 30 MM USD/mes (60 % *commoditie* maíz y soya).
- Dirección de la gestión de almacenes y distribución interna de las unidades de negocio.

Logros:

- Actualización de políticas y procedimientos de compras, almacén y distribución.
- Ahorro de USD 1,2 MM por negociación de tarifas en compra de materias primas y servicios.
- Variación de presupuesto PB versus real 1,8 %.

### **Netafim**

Empresa trasnacional Israelí. Vende sistemas de riego por goteo a la agroindustria y minería.

**Jefe de cadena de suministro**

enero de 2012 a mayo de 2014

Responsabilidades:

- Gestionar el planeamiento de requerimientos de materiales (MRP).
- Gestión de almacenes Callao, Planta Lurín, Ica, Trujillo, Piura y Paita.
- Gestión de distribución desde Almacén Sucursales al cliente final.
- Dirección de la facturación por venta de materiales y servicios varios a clientes final.

Logros:

- Implementación del centro distribución de Almacén Producción Lurín de 8000 m<sup>2</sup>.
- *Top user* implementación SAP R3 Módulo MM.
- Reducción de costos en distribución, USD 100 K.
- Revisión y mejora de procesos y políticas de almacén y distribución.
- Aumento de días de crédito y condiciones de pago con proveedores locales.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2019 a la actualidad

MBA

Universidad Nacional de Trujillo

2002-2009

Profesional titulado en Ingeniería Industrial

Centro Cultural Perú-Brasil

2023

Portugués nivel C2 CEFR (avanzado)

## **PAOLA VIRGINIA FERNÁNDEZ FLORES**

Ingeniería industrial de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, graduada de la Escuela de Negocios de ESAN en el programa de Alta Especialización (PAE). Estudiante de MBA con especialización en Marketing Digital en ESAN Graduate School of Business. Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de Trujillo. Profesional con más de 7 años de experiencia y conocimiento en el rubro microfinanciero.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Crédito Alternativa**

Institución de microfinanzas con sede principal en Chiclayo, con más de 20 años en el mercado.

#### **Supervisora de operaciones**

2018 a la actualidad

- Apoyo en la administración de la aplicación de la normatividad interna y externa, velando por la normatividad de riesgo operacional y brindando el soporte correspondiente.
- Supervisión mensual de las filiales en cuanto a operaciones y cumplimiento de normatividad.
- Vigilancia en el cumplimiento de la meta de servicios no financieros (Western Union, Distriluz, SOAT) en todas las filiales
- Control y apoyo en la generación, custodia, vigencia y renovación de títulos valor, garantías, tasaciones, pólizas.

#### **Analista de cumplimiento normativo y tecnología crediticia 2016- 2018**

- Coordinación y evaluación de actividades de gestión de la evaluación preventiva del cumplimiento normativo en el proceso crediticio para fortalecer la tecnología crediticia.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2020 a la actualidad

MBA

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

2009-2014

Profesional titulada en Ingeniería Industrial

## **RONALD JOSÉ YUPANQUI PORRAS**

Ingeniero mecánico, con más de 16 años de experiencia en empresas transnacionales líderes de alimentos, a cargo de equipos de producción, mantenimiento y proyectos, así como de la gestión e implementación de proyectos de mejora que incrementan la productividad y rentabilidad del negocio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GLORIA**

Empresa del Grupo Gloria. Produce y comercializa alimentos producidos en sus propias instalaciones, con plantas industriales en el Perú, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Uruguay y Puerto Rico.

**Jefe de Yogurt y Soplado, Planta Huachipa, Lima** abril de 2022 a la actualidad

Responsabilidades:

- Gestión de inventarios producto terminado.
- Gestión de la producción en las áreas de Yogurt y Soplado.
- Control del presupuesto e inversiones.
- Seguimiento e implementación de proyectos.
- Gestión SIG (ISOS, OSHAS, OEA, HACCP)

Logros:

- Optimización de líneas Bisignano e incremento de volumen de producción.
- Reducción de la merma de yogur.
- Lanzamiento del yogur griego.

**Jefe de Planta Virú, envases metálicos**

marzo de 2015 a abril de 2022

Responsabilidades:

- Gestión de inventarios producto terminado.
- Gestión de la producción de las líneas de envases metálicos.
- Control del presupuesto y las inversiones.
- Seguimiento e implementación de proyectos.
- Presupuesto de planta.

- Gestión SIG (ISOS, OSHAS, OEA, HACCP).

Logros:

- Optimización de las líneas, incrementando volumen de producción.
- Reducción de la merma de hojalata.

**Supervisor Senior / Producción - Envases metálicos**      feb. de 2008 a marzo de 2015

Responsabilidades

- Gestión de Inventarios Producto Terminado
- Gestión de Proyectos e inversiones
- Seguimiento e Implementación de Proyectos de mejora
- Gestión SIG (ISOS, OSHAS, OEA, HACCP)

Logros:

- Optimización de las líneas e incremento de volumen de producción.
- Reducción de la merma de hojalata.
- Optimización de la mano obra.
- Compra de líneas de producción.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Esan Graduate School of Business      2020 a la actualidad

MBA

Universidad Nacional Federico Villarreal      2011-2012

Maestría en Ingeniería Industrial

Universidad Nacional del Callao      2001-2006

Maestría en Ingeniería Industrial

Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes - Civime      2023

Alemán nivel intermedio 10

Goethe-Institut Perú      1992-1996

Alemán nivel intermedio completo



## RESUMEN EJECUTIVO

Importaciones Pao es una empresa dedicada al *e-commerce*, enfocada solo en clientes de las zonas urbanas del departamento de Lambayeque. El presente plan de negocios consiste en determinar la viabilidad de su expansión a zonas rurales de la misma región en el norte peruano.

Para determinar la viabilidad se realizaron entrevistas a expertos de diferentes rubros en zonas rurales, así como encuestas a pobladores de los distritos rurales más representativos de Lambayeque. Para ello, se utilizó como instrumento de medición un cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple.

Con base en los análisis externos, internos, cuantitativos y cualitativos se detectaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para elaborar los planes estratégicos, de *marketing*, operaciones, tecnológico, de recursos humanos, financieros y de riesgos, enfocados en buscar la viabilidad del plan de negocios. Uno de los temas a los que debe considerarse en el proyecto es revertir la desconfianza de los potenciales clientes de las zonas rurales de Lambayeque, debido a su temor en el uso de los medios electrónicos de pago y la falta de capacitación en las transacciones virtuales.

Cabe resaltar que en la parte financiera se calculó el punto de equilibrio, además de probarse, a través de análisis Risk, escenarios optimistas y pesimistas por ingresos de ventas y costo de oportunidad. El análisis de sensibilidad Risk, que emplea el programa Risk Simulator del Excel, simula un escenario que determina rangos para determinar la rentabilidad del negocio.

Los resultados obtenidos de los planes y escenarios analizados demuestran que sí es viable que Importaciones Pao expanda su negocio de *e-commerce* hacia las zonas rurales del departamento de Lambayeque. Para ello, se calculó el mercado efectivo de la empresa en la zona de acción, información que sirvió para realizar la proyección de ventas y el plan de compras de adquisición de mercadería. Asimismo, se proyectaron los gastos de planilla, servicios administrativos, adquisición de bienes y servicios comunes.

Este plan de negocio contribuye con información académica valiosa para posteriores estudios y aplicaciones en busca del desarrollo económico y social en las zonas rurales de nuestro país.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Según el informe técnico publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en relación con el trimestre enero-febrero-marzo de 2022, la población del área rural del país que hace uso del servicio de internet llegó a 40,9 %, con lo que se marca un incremento de 24,1 % respecto a 2019; 17,1 % respecto a 2020 y, más recientemente, de 6,2 % respecto a 2021 (INEI, 2022a).

Esta tendencia es producto de los rezagos de la pandemia, ya que muchas familias del sector rural prefirieron hacer uso de internet para realizar sus actividades diarias. Como menciona Cuervo (2020), dentro de estas actividades diarias se encuentra el uso de comercio electrónico para adquirir y comercializar productos. Debido a ello, se considera este cambio en los hábitos del consumidor rural como un gran desafío y a la vez una oportunidad, puesto que muchas empresas se vieron forzadas a adaptar su forma de hacer negocio apostando por esta modalidad.

Se considera también que esta tendencia de uso de medios digitales para actividades diarias se va a incrementar. Ante ello, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) desarrolla desde 2021 el plan Todos Conectados, el cual es implementado por el Programa Nacional de Telecomunicaciones (Pronatel) (Todos Conectados, s. f.). Este proyecto busca reducir la brecha digital en las zonas rurales del país para cerca de 200 000 ciudadanos (MTC, 2021), específicamente en el departamento de Lambayeque, al beneficiar con Centros de Acceso Digital (CAD) a 14 localidades entre distritos y provincias (Todos Conectados, s. f.).

Asimismo, se puede agregar que el plan Todos Conectados busca mejorar la productividad de los negocios que se desarrollen en la zona, así como familiarizarse en el uso de las tecnologías de información y comunicación al reducir la brecha digital en la población rural beneficiada. De manera adicional, se desarrolla el proyecto Espacios Públicos de Acceso Digital (EPAD), que consiste en instalar red wifi gratis en áreas públicas, con un radio de alcance de 200 metros, para las personas que no tienen acceso a internet.

Según el Instituto de Investigación y Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (IDEXCAM, 2021), se han incrementado las importaciones provenientes de China al Perú. Durante el periodo de enero a mayo de 2021 se registró un incremento de 53,57 % respecto al año anterior. Esto implica una mayor actividad en

el aspecto productivo, laboral y servicios relacionados con la venta de productos de origen chino en el país (*La Cámara, 2022a*).

Basados en la información previa, el desarrollo de este proyecto de investigación contempla un plan de negocios que permita determinar la viabilidad de la expansión comercial de Importaciones Pao a la zona rural del departamento de Lambayeque a través del comercio electrónico. La empresa viene operando con uso de canales virtuales en el sector urbano del mismo departamento, con productos asociados al rubro hogar, accesorios de belleza, juguetes y deportes mediante redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok.

Ello se justifica en que, según lo referido por Ponce (2021), el comercio electrónico en el Perú está en crecimiento. Por lo tanto, es importante especificar que el comercio electrónico en la zona rural podría representar una gran oportunidad, considerando la inclusión financiera y el desarrollo económico asociado al plan Todos Conectados, además la zona rural hace referencia a una zona de baja densidad de la población y que se encuentra alejada del área urbana, así como se conoce que la actividad económica principal en estas zonas suele estar poco ligadas al comercio (Montenegro y Cabrera, 2020).

Asimismo, en la zona rural existe un público potencial para ser atendido, sobre todo teniendo en cuenta el aumento del uso del internet en la zona rural según el referido informe técnico del INEI del trimestre enero-febrero-marzo de 2022. Lo cual conlleva a conocer fijamente desde la perspectiva de los consumidores de productos por internet como percibe la calidad de un producto adquirido, el cual es la medida en que dicho producto satisface o supera las expectativas del consumidor en términos de funcionalidad, durabilidad, apariencia y desempeño, conforme a su descripción y representación en línea, esta percepción de calidad también está influenciada por la experiencia total de compra, que incluye la navegabilidad del sitio web o aplicación, la precisión de las imágenes y descripciones del producto, la facilidad del proceso de compra, el tiempo y estado de entrega, y la eficacia del servicio postventa (Robledo et al., 2020).

En las zonas rurales del departamento de Lambayeque, Importaciones Pao ha emergido como un faro de modernidad en el ámbito del comercio electrónico, aunque es común asociar el comercio electrónico con grandes metrópolis y zonas urbanas, empresas visionarias como Importaciones Pao están rompiendo esas barreras y llevando los

beneficios de la tecnología y las compras en línea a áreas menos tradicionales, uno de los puntos fuertes de Importaciones Pao es su comprensión profunda de las necesidades específicas de los habitantes de la zona rural de Lambayeque, no es simplemente sobre traer la tecnología a la zona rural, sino también sobre adaptar la oferta de productos a lo que realmente necesitan y desean los residentes locales.

Importaciones Pao no solo es un negocio; es parte de la comunidad, al centrarse en satisfacer las necesidades locales y ofrecer empleo en la región, la empresa ha fortalecido su relación con los residentes, creando un lazo de confianza que va más allá de una simple transacción comercial.

Por todo lo anterior, mediante el presente trabajo de investigación se pretende establecer la viabilidad de este plan de negocios enfocado en la expansión de importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque.

## **1.1. Objetivos**

### ***1.1.1. Objetivo general***

Propuesta viable de expansión comercial mediante comercio electrónico de la empresa Importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque.

### ***1.1.2. Objetivos específicos***

- Realizar un estudio de mercado en la zona rural del departamento de Lambayeque, identificando los factores que influyen en la compra mediante comercio electrónico.
- Diseñar el plan estratégico de comercio electrónico viable para la zona rural del departamento de Lambayeque con la finalidad de desarrollar las estrategias adecuadas.
- Realizar el plan de *marketing* asociado a las estrategias resultante del plan estratégico con la finalidad de que el cliente tenga una buena experiencia de compra.
- Diseñar un plan de operaciones con procesos eficientes en toda la cadena que garantice cubrir la expansión planteada.
- Elaborar un plan de recursos humanos que permita atraer y retener el talento humano idóneo.
- Realizar el análisis económico y financiero con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto incluyendo escenarios optimistas, moderados y pesimistas.

## **1.2. Justificación**

La justificación principal del presente plan de negocios surge debido a que la población que utiliza internet en la zona rural del Perú se ha incrementado gracias a la reducción de la brecha digital impulsada mediante la construcción e instalación de antenas 4G. Estas acciones han sido gestionadas por el sector privado y el público a través del Programa Nacional de Telecomunicaciones (*La Cámara, 2021b*).

Como consecuencia, se considera pertinente evaluar la oportunidad de satisfacer al público potencial del sector rural a través de la expansión comercial mediante comercio electrónico de la empresa Importaciones Pao, que cuenta con un negocio de comercio electrónico de venta de productos chinos en la zona urbana de Lambayeque. Además, la empresa cuenta con proveedores, contactos de importación, distribución y agentes logísticos internos, con los cuales opera en el mercado urbano de Lambayeque.

## **1.3. Alcance**

### ***1.3.1. Alcance geográfico***

Este plan de negocios tiene como alcance geográfico la zona rural del departamento de Lambayeque. Se obtendrá información primaria, tomando en cuenta la experiencia previa de la empresa Importaciones Pao.

La zona rural de la región Lambayeque está compuesta por varios distritos ubicados en la sierra y en la costa de la región. Algunos de los distritos rurales de Lambayeque son: Incahuasi, Cañaris, Túcume, Jayanca, Mórrope, Mochumí, Salas, Pítipo, Chongoyape, Pacora, Tumán, Pátapo, San José, Olmos, Íllimo, Pueblo Nuevo, Oyotún, Motupe, José Leonardo Ortiz. Algunos de estos distritos también tienen zonas urbanas.

Ahora bien, siendo en total 1379 centros poblados rurales de acuerdo con la información proporcionada por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (DGSE, 2022), el acceso y uso de internet en las zonas rurales de Lambayeque puede variar dependiendo del distrito y de la comunidad en específico. Sin embargo, considerando los datos generales, se puede afirmar que cada vez existen un mayor número de comunidades rurales de Lambayeque que tienen acceso a internet, ya sea este a través de conexiones fijas o conexiones móviles.

Algunas de las zonas rurales de Lambayeque donde se ha reportado mayor uso de internet incluyen el distrito de Chongoyape, especialmente en las comunidades cercanas a la ciudad de Chongoyape y en las zonas aledañas a la carretera Panamericana Norte. También se ha reportado un uso significativo de internet en el distrito de Túcume, en particular en las comunidades cercanas al centro poblado de Túcume y a la carretera Panamericana Norte.

Otras comunidades rurales en Lambayeque que han experimentado un aumento en el acceso y uso de internet en los últimos años incluyen los distritos de Mochumí, Pacora y Cañaris, entre otros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el acceso y uso de internet en las zonas rurales de Lambayeque sigue siendo desigual. Así, muchas comunidades aún tienen limitaciones en términos de infraestructura y acceso a servicios de telecomunicaciones.

### ***1.3.2. Alcance demográfico***

El desarrollo de este proyecto será considerado en la zona rural del departamento de Lambayeque, el cual representa el 18,9 % de la población total (INEI, 2018), teniendo en cuenta que es un mercado que se quiere comercializar mediante comercio electrónico. Se estima que los clientes potenciales están en la edad de 20 a 54 años y se asume que el comportamiento de la zona urbana puede considerarse válido para la zona rural. En la Figura 41 (Anexo 4) se muestra el cuadro estadístico que refleja las interacciones del consumidor en la zona urbana en Facebook de la empresa Importaciones Pao.

### ***1.3.3. Alcance temporal***

El plan de negocios que se va a desarrollar consiste en abarcar el estudio de viabilidad económica, la formulación y el diseño del plan de negocios. Se considerará información según el periodo de evaluación, desde julio de 2022 hasta abril de 2023. Se evaluarán 3 años: 2021, 2022, y 2023.

## **1.4. Contribución**

### ***1.4.1. Contribución social***

Con los resultados del presente trabajo de investigación, y la posible implementación del proyecto, se brindará acceso a productos apreciados a un sector de la población que de otra manera no podría obtenerlos.

#### **1.4.2. Contribución académica**

Se estima que este trabajo de investigación académica podrá servir como referencia a microempresarios e investigadores de pequeñas empresas que busquen aprovechar el dinamismo de la economía digital en proyectos asociados en la base de la pirámide.

#### **1.4.3. Contribución de negocio**

El presente proyecto de investigación contribuye a favor de empresas similares, puesto que se determinará la viabilidad de la expansión comercial mediante comercio electrónico de una empresa de importaciones en la zona rural del departamento de Lambayeque. También se proporcionará el respectivo estudio de mercado de la zona rural del departamento de Lambayeque con respecto a la expansión comercial mediante comercio electrónico, y se facilitará el diseño a utilizar en la estrategia de comercio electrónico viable para la zona rural del departamento de Lambayeque.

#### **1.5. Limitaciones**

Debido a que es un plan de negocios de comercio electrónico aún no aplicado en la zona rural de Lambayeque, se puede anticipar falta de información de fuentes secundarias. Se compensará esta limitación con el uso de fuentes primarias de información.

La falta de conectividad y quizás de penetración no permitiría realizar la investigación de forma remota. Se tendría que realizar un trabajo *in situ*.



## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

La finalidad del análisis externo es generar una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como de amenazas que debe evitar. El análisis externo no tiene por objetivo hacer una asociación exhaustiva de todas las causas que pudieran incidir en la empresa, sino ubicar variables clave que brinden respuestas que se puedan implementar. Las compañías deben tener la capacidad de dar respuesta ofensivamente o defensiva a dichas causas, mediante estrategias (David, 2013).

Ante lo mencionado, a continuación, se describen detalladamente las oportunidades y amenazas que posee la empresa Importaciones Pao, tanto desde su macroentorno como de su microentorno.

### 2.1. Macroentorno

En esta sección se realizará un análisis de macroentorno a través de la herramienta PESTEL, con la finalidad de identificar las tendencias que pudieran estar afectando la industria en la que se desarrollaría el presente proyecto.

#### 2.1.1. Análisis de macroentorno

**Factores políticos.** El principal factor político es la inestabilidad del país. Pedro Castillo, de tendencia comunista, dejó de ser presidente y se declaró su permanente incapacidad moral, después de su intento de autogolpe de Estado el 7 de diciembre de 2022, y tras dos intentos anteriores de la oposición de sacarlo del poder (BBC News Mundo, 2022). De acuerdo con lo señalado por Pajares (2022), el hecho anterior permite apreciar que la situación del país es demasiado inestable, a lo que se suma la inflación de precios y una alta rotación de funcionarios públicos. Este tipo de crisis y amenazas al empresario causa inestabilidad y desconfianza.

La crisis política en el Perú se viene agravando y, con ello, se pone lenta o paraliza el sector privado. Las crisis políticas cada vez más continuas han afectado la gobernanza y el sector público. Añadido a ello, en el Perú no existen partidos políticos que promuevan un diagnóstico de los problemas del país, ni tampoco tienen una propuesta política para afrontarlos (Campos, 2022).

**Factores económicos.** Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022a), en 2021 existió un crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 13 %, el cual representa un aumento y una recuperación en la economía del Perú en relación con 2020.

Por su parte, de acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mencionadas por Velarde (2022), se estima un crecimiento del 3,5 % para el periodo 2022-2025 (ver la Figura 42 en el Anexo 4).

Se espera que, entre los años 2022 y 2026, la economía alcance una tasa de crecimiento promedio de 3,3 %, producto de la implementación de un grupo de medidas que aportarán a mejorar el gasto privado y público y dar un contexto de mayor confianza a los agentes de la economía.

El Plan Nacional de Competitividad e Infraestructura busca generar mayor confianza para el público con la recuperación de la economía mediante la vacunación, la reactivación del turismo, y mayor competitividad, exportaciones y productividad (MEF, 2022b).

Por otra parte, según los datos proporcionados por el BCRP mencionados por Velarde (2022), la inflación en el país en el periodo correspondiente a mayo de 2022 se encuentra en un promedio de 6 %.

Así, las expectativas para 2023 son que la cifra baje a 3 %, de forma específica a 3,80 % para los analistas económicos, 3,55 % según las expectativas del sistema financiero, y en empresas no financieras un 4,00 % al 31 de mayo de 2023 (ver Tabla 40 en el Anexo 3).

El tipo de cambio, a diferencia de 2021, bajó a S/ 3,80 en promedio. Así tuvo un poco más de estabilidad y las expectativas, según especialistas del BCRP en Velarde (2022), es que se mantenga en estas cifras. De forma específica, en mayo de 2022 las expectativas para los analistas económicos se centraron en 3,85; para el sistema financiero, en 3,80; mientras que para las empresas no financieras fue también 3,80. Esto se puede visualizar en la Tabla 65 del Anexo 3.

En cuanto a los meses de enero y junio de 2022, el principal proveedor de bienes importados fue China, con un valor de US\$ 7645 millones, 10,9 % más en relación con el mismo periodo de 2021. Sin embargo, se destaca que solo en junio, el monto importado se redujo 1,39 % respecto de junio de 2021. En este sentido, Estados Unidos fue el segundo principal proveedor de importaciones en los primeros seis meses del año, con un monto de US\$ 6845 millones, 53,3 % más que en 2021 (Portal Portuario, 2022).

Se destaca que China y Estados Unidos representaron el 49,5 % de importaciones del Perú. Además, las importaciones de bienes de consumo duraderos se redujeron en

apenas 0,1 %, mientras que los bienes de capital se redujeron en 0,2 % respecto del año anterior (Portal Portuario, 2022). En el término de este año se proyecta una ampliación del déficit en cuenta corriente por elevación de importaciones, servicios como fletes y utilidades de empresas IDE, lo que necesitará de un mayor financiamiento externo. Se tendrá sólida posición externa.

En cuanto al PBI, se estima que crecería 3,2 % en promedio en los próximos dos años, lo que se justifica en la normalización de producción. Por su parte, el crecimiento del gasto se generaría por el consumo privado y las exportaciones. Además, se tendría una persistencia de la inflación por alimentos importados y una depreciación. Se estima que cerraría en 6,4 % y entraría al rango meta en el tercer trimestre de 2023 (Velarde, 2022).

**Factores tecnológicos.** Luego de dos años de pandemia en el país, el comercio electrónico sigue acelerándose en la transformación digital de los consumidores y empresas. El Perú encabeza, con un 87 %, la lista de crecimiento y desarrollo de *e-commerce* en América Latina; le siguen Brasil con 61 %, Colombia con 53 %, México con 50 %, Chile con 46 % y Argentina con 36 % (Ponce, 2022).

Esto se debe a que los peruanos prefieren la comodidad y la sencillez de comprar en línea, además del ahorro del tiempo que se logra al conseguir un producto desde el celular, la *laptop* o la *tablet*. Sin embargo, algunos especialistas recomiendan crear nuevas razones para atraer a los clientes a sus tiendas en línea, puesto que los consumidores ya saben que comprar en línea tiene sus beneficios, pero esperan conseguir aún más, por lo que las empresas no deben dejar de innovar (Ponce, 2022).

Asimismo, según la revista digital de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (*La Cámara*, 2021a), el uso de las tecnologías para las compras en línea durante 2020, en plena pandemia, tuvo un crecimiento del 50 %. Por ende, existió un aumento de envío y apertura de nuevas empresas en este rubro. Pese a ello, existen algunas limitaciones y riesgos para la utilización de estas herramientas, por lo que, a pesar de existir esa tendencia en aumento, faltan resolver ciertos retos de esta nueva modalidad.

Según BlackSip (2019), los ingresos por *e-commerce* aumentaron de S/ 611,6 millones en 2013 a S/ 2339 millones en 2019, sobre todo por las compras de entregables técnicos y productos multimedia. Sin embargo, según ComexPerú (2019), la economía digital peruana aún se está desarrollando y no ha cosechado todos los beneficios. El debate

público sobre este tema se remonta varias veces al debate entre los modelos comerciales tradicionales y los modelos basados en la tecnología.

Por su parte, las categorías de menaje y mobiliario del hogar obtuvieron S/ 3,8 millones; videojuegos, S/ 2,2 millones; y juegos y artículos para niños, S/ 1,2 millones, por lo que contribuyeron en menor medida a las ventas totales. Las categorías con mayor volatilidad anual de 2013 a 2019 fueron, entonces, moda con un 64 %, alimentos y bebidas con 47 %, belleza y cuidado personal 39 % y salud con un 36 %. Las categorías con menor volatilidad anual fueron electrónicas de consumo con 16 %, al igual que multimedia; artículos personales obtuvo 15 %; y, por último, los juguetes para niños con un 12 % (BlackSip, 2019).

Por su parte, MinTIC *et al.* (2009, citado en Gutiérrez y Materon, 2022) mencionan la desconfianza de las personas a realizar compras por internet como otro factor que limita las compras a través del canal virtual: “La falta de confianza en la seguridad y la protección de las transacciones y los pagos constituyen el peligro más importante para el futuro del comercio electrónico” (p. 17).

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) resalta la poca señal de internet existente y la baja velocidad que hace que los usuarios abandonen la página del comercio electrónico. En varios estudios se coincide que un porcentaje elevado de usuarios de comercio electrónico abandonan la compra por problemas en la conexión, una preocupación para alcanza al 29 % de empresas. La banda ancha debe permitir no solo que estos problemas no se produzcan, sino que, además, las empresas puedan ofrecer sus productos a través de la red (INEI, 2022d).

El número de usuarios de servicios de internet fijo aumentó de 945 000 a 2751 millones en 2020. Asimismo, el número de usuarios de internet móvil aumentó significativamente en 2020. En La Libertad, los servicios de internet fijo y móvil mostraron una tendencia al alza en el periodo 2010-2020, con tasas de crecimiento de 17,5 % y 62,6 % anualmente. En 2020, La Libertad reportó 143 792 suscriptores, Piura contó con 96 250 y Lambayeque tuvo 89 668. Estas tres son las provincias con más suscriptores en materia de conectividad a servicios de internet en la macrorregión norte (Bravo, 2022).

Siguiendo lo anterior, se encuentra que La Libertad cuenta con 1 428 859 conexiones a internet, Piura tiene 1 273 498 conexiones, y Lambayeque y Cajamarca

cuentan con 929 697 y 872 191 conexiones cada una, respectivamente. Son las cuatro regiones con mayor número de conexiones a internet móvil en el país.

Además, las compras mediante billeteras digitales han aumentado más del 55 % al cierre de 2021 y principios de 2022. Se prevé que al cierre de 2022 las transacciones sean alrededor de 24 % o 25 %. Lambayeque es una de las regiones que más ha crecido en comercio electrónico desde 2020, al igual que Arequipa con el 22 %, y Piura y La Libertad con el 7 % (Bravo, 2022).

Se puede agregar también que existen dos brechas en el comercio electrónico. La primera es la falta de conectividad y la otra es la falta de alfabetización digital. La carencia de cobertura puede deberse a que en el lugar no hay acceso a internet o no hay capacidad de gasto para obtener este servicio. Lo más preocupante es que existen peruanos que no conocen cómo usar internet o que no poseen interés en saber. Probablemente esa sea la razón por la que no lo conocen (Bravo, 2022).

**Factores demográficos.** Si bien la cantidad de habitantes en el Perú ha aumentado significativamente, este no es el caso en la población rural. De hecho, la tasa de crecimiento promedio disminuyó a 0,3 % anual, según lo señalado en el censo nacional de 2017 (INEI, 2018). Los pronósticos para 2030 indican que el sector más importante será Lima, que registrará 12 214 119 habitantes ese año. Lima albergará a más de un tercio de la población peruana.

Lo anterior demuestra la relevancia de los servicios de internet para los hábitos de consumo de la población, ya que se convierte en una base de oportunidades de trabajo, estudio y negocios (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, Osiptel, 2022). En 2021, el 55,3 % de los hogares del país tenía conexión a internet, una cifra que aumentó en 9,6 % comparada con 2020 y en 16,2 % con 2019.

Se evidenció que la población de niños de 6 años en adelante que acceden en 2021 a internet alcanzó un porcentaje del 70,1 % a 75,8 %, cifra que representa un incremento de 5,7 % respecto a 2020. De igual modo, el segmento de la población peruana que mayormente compra por internet son los jóvenes entre 25 y 34 años (43,6 %), mientras que el 30 % de los compradores *online* peruanos realiza sus operaciones por celular (Infomarketing, 2022).

Por otra parte, la demografía de los consumidores peruanos se concentra sustancialmente en el nivel socioeconómico C (43,2 %). Los más bajos son el D y E, que

representan el 30,4 %, y los más altos son el A y B, con un 26,4 % (Vila *et al.*, 2021). Se puede añadir que los hombres que usan internet para comprar productos o servicios representan el 16,9 %, y superan a las mujeres, que llegan al 11,5 %, en un 5,4 % (INEI, 2022b).

**Factores sociales.** Según el INEI (2020a), más de 17 millones de personas están empleadas en el Perú. Los trabajadores urbanos ganaron un promedio de S/ 1447,7 el año pasado. Este monto es un 2,3 % superior al récord de finales de 2020, pero un 9,3 % inferior a lo que ganaban los trabajadores antes del contexto pandémico. Además, dependiendo de la edad y el nivel educativo del empleado, el salario mensual promedio puede ser menor.

Por otro lado, Lambayeque presenta el porcentaje de pobreza más bajo de la Macrorregión Norte, con 14,0 % (SNI, 2022). Los usuarios prefieren las tiendas físicas que las de comercio electrónico. Como lo manifiestan Orihuela y Suice (2019):

algunos consumidores no se animan a realizar compras por internet, ya que sienten el temor a ser estafados, por lo general prefieren ver el producto en físico a la hora de comprar, o sencillamente no tienen conocimiento de esta modalidad y prefieren no usarla y comprar de la forma convencional, es decir, en una tienda física (p. 5).

Lo que más valoran los peruanos al momento de realizar sus compras *online* son los descuentos superiores a los de las tiendas físicas y las promociones especiales por campañas. Existen tres categorías líderes del *retail online*: tecnología o productos innovadores, que estiman compras de S/ 600,4 millones; productos multimedia, con S/ 242,7 millones; y ropa y calzado, con S/ 358 millones (Infomarketing, 2022).

### **2.1.2. Conclusión del análisis PESTEL**

El macroentorno se presenta favorable, con algunas limitaciones en cuanto a la crisis política, que podría afectar la economía del país y no cumplir con las expectativas (ver Tabla 66 en el anexo 3).

El factor económico es relativamente bueno, debido a las expectativas que muestra el BCRP. Entre ellas, el crecimiento económico es lo más importante. En cuanto al factor tecnológico, se tiene el aumento en el uso de las tecnologías y, por ende, en el comercio electrónico, con sus limitaciones en el riesgo propias de todo negocio. Se trata de una oportunidad para el usuario en bancarización y en acceso a internet y nuevas posibilidades de compra.

En el aspecto demográfico es descendente, pero el objetivo principal es justamente la inclusión, para que toda zona rural tenga la misma oportunidad que la zona urbana en cuanto a opciones y crecimiento tecnológico. Una oportunidad que se tiene en este aspecto es que la población que más realiza compras por internet son jóvenes y adultos, que ocupan gran parte de la edad objetivo.

En cuanto al aspecto social, siempre existirá la preferencia por las compras físicas, pero es posible un proceso de adaptación, más aún en situaciones como la pandemia, cuando no se podía salir de casa y se tuvo que aprender a realizar trabajo remoto, compras virtuales, clases virtuales. La situación obligó a escoger otras opciones sin estar preparado, con el temor de ser estafados. De igual manera, hacer compras por este medio brinda beneficios y oportunidades, debido a los descuentos que suele tener, a diferencia de las tiendas físicas.

### **2.1.3. Competidores**

Según el “Reporte de la industria *e-commerce* en Perú 2021-2022” de BlackSip (2022), China es el mercado minorista de comercio electrónico más grande, ya que representa el 52,1 % de las ventas globales totales en este rubro. Además, el Perú es el sexto país en Latinoamérica en las ventas totales de *e-commerce* al superar a Ecuador, ya que el 52 % de los peruanos compra *online*.

Con la experiencia de la empresa Importaciones Pao, se ha identificado un grupo de empresas que ejercen la actividad de importación, todas ubicadas en Lima. Estas empresas distribuyen sus productos hacia provincias, lo que les permite disminuir el tiempo de entrega de forma favorable. De esta forma, tienen una ventaja respecto a las empresas que compran directamente desde plataformas en China, ya que el proceso de importación demora aproximadamente un mes en el envío, sin la opción de cambiar el producto si resulta dañado. Se puede evaluar un *benchmarking* de algunas empresas ubicadas en los departamentos de Lima y Lambayeque que venden estos tipos de productos y que distribuyen a diferentes provincias, con la finalidad de comparar la calidad y la rapidez en la entrega.

En la Figura 43 (Anexo 4), se identifica la diferencia en la rapidez de entrega en provincias de la empresa Importaciones Pao respecto a las demás empresas importadoras.

A continuación, serán analizados los competidores de manera detallada:

**Por Mayor Crece con Nosotros.** Es una empresa que realiza ventas por comercio electrónico mayorista a emprendedores y pymes. Brinda productos importados variados a precio por cajón (Figura 44 del Anexo 4).

- **Puntos de venta:** la empresa cuenta con un punto de venta en el jirón Andahuaylas 251, en las tiendas 208, 209 y 210, en el Cercado de Lima. También hacen *delivery*.
- **Estrategia de publicidad:** se destaca que para los clientes nuevos tienen promociones válidas a partir de la segunda compra. Además, por S/ 100 se puede comprar a precio por cajón y se pueden elegir productos de diferentes categorías. Cuenta con páginas de Facebook, Instagram, y una página web.
- **Tiempo en el mercado:** la empresa creó su página de Facebook el 27 de octubre de 2018.
- **¿Qué se puede rescatar?:** posee páginas en dos principales redes sociales y posee una página web bien diseñada, así como promociones que consideran a los clientes nuevos.

**Ilahui, Fashionable Products.** Empresa comercializadora de productos de un estilo libre, natural, fresco y bien diseñado, todos a la vanguardia de moda y con tendencia en diseño adorable. Se encuentra en el mercado peruano desde el 15 de diciembre de 2018, cuando inauguró su tienda en el Barrio Chino (Figura 45 del Anexo 4).

- **Puntos de venta:** la empresa cuenta con puntos de venta en la avenida Arenales 2048, Lince, a media cuadra del jirón Risso. Otros puntos de venta se ubican en la calle Capón, jirón Ucayali 768, interior 105, Cercado de Lima (Galería Ton Pho); y en la calle Río Chamaya 123, a la espalda del centro comercial Plaza San Miguel. Además, tiene un local en Chiclayo, en el segundo nivel del Mall Aventura, y en Piura, en la avenida Grau 478.
- **Estrategia de publicidad:** para los clientes nuevos tienen promociones. Estos descuentos están visibles en su página web y su página de Facebook.
- **Tiempo en el mercado:** llegaron al Perú el 15 de diciembre de 2018.
- **¿Qué se puede rescatar?:** su página web está bien diseñada, ya que muestra a lo que se dedica la empresa, lo que la inspira, su misión, números de contacto, locales de venta, descuentos, novedades, blog.

**Grupo Usuy.** Es una empresa dedicada a ofrecer productos importados de temporada de manera *online* por Facebook y WhatsApp para Lima y provincias, a un precio justo (Figura 46 del Anexo 4).



- ***Puntos de venta:*** no hay puntos de venta físicos, solo su página de Facebook, donde figura que las ventas se hacen también por WhatsApp, con un número para provincias y otro para Lima. Indican un *link* de su página web, pero no funciona. Cuenta con puntos para recoger el pedido. También vende a provincias. Los puntos de entrega, según su página de Facebook, son el Mall Santa Anita (en las mañanas), el Mall del Sur (en las mañanas), Plaza Norte, Estación Naranjal, Mega Plaza, entre otros.
- ***Estrategia de publicidad:*** a partir de la primera unidad de compra se puede comprar a precio por mayor. Se realizan entregas gratuitas en los puntos mencionados.
- ***Tiempo en el mercado:*** no se evidencia cuánto tiempo tiene en el mercado.
- ***¿Qué se puede rescatar?:*** las publicaciones en su página de Facebook son continuas y creativas. Realiza transmisiones en vivo para mostrar sus productos y hacer sorteos entre sus seguidores. Sus ventas son únicamente *online*. Sus promociones incluyen entregas gratis en ciertos lugares. Se paga desde una unidad a precio al por mayor.
- ***Puntos de venta:*** las ventas se realizan solo por comercio electrónico (Facebook, WhatsApp y correo electrónico).
- ***Estrategia de publicidad:*** en sus redes sociales no se encuentran descuentos o promociones. Sus publicaciones son constantes.
- ***Tiempo en el mercado:*** en su página de Facebook aparece que la fecha de creación es el 12 de junio de 2011.
- ***¿Qué se puede rescatar?:*** su página de Facebook está bien elaborada. Muestra sus productos, contactos, medios de compra, y se indica que solo se dedica al comercio electrónico.

***Mercado:*** su lugar de acción se ubica dentro del departamento de Lambayeque. Distribuye solo en zona urbana.

***Clientes:*** se desarrolla dentro del departamento de Lambayeque y realiza algunos envíos a algunos departamentos del nororiente.

Importaciones Pao tiene ciertas ventajas hacia sus clientes respecto a la competencia, ya que cuenta con variedad de productos (Figura 47 en el Anexo 4), flexibilidad en las entregas y tiempo de entrega rápida, a diferencia de algunas plataformas competidoras, que demoran en llegar de 4 a 5 días o hasta un mes. No existe la garantía de que llegue según lo indicado y que sea un producto de calidad. Además, Importaciones Pao brinda un seguimiento de poscompra para ayudar al consumidor en la utilización del producto (ver las Figuras 48 y 49 en el Anexo 4).

## 2.2. Microentorno

El microentorno hace referencia a los aspectos o elementos asociados de manera permanente con la empresa y que inciden tanto en las operaciones diarias y básicas, como en los resultados que se obtienen a partir de estas. Algunos de estos aspectos o elementos son los clientes y los proveedores, así como los competidores y los reguladores (David, 2013).

Las 25 regiones del Perú, entre ellas Lambayeque, obedecen a una metodología de integración de las cadenas logísticas y económicas dirigidas hacia el desarrollo de mercados en el ámbito nacional como internacional. La región Lambayeque tuvo un crecimiento anual promedio de 3,9 %. En cuanto a su situación social, la pobreza monetaria registra un porcentaje de 14,0 %. Se destaca que existen en Lambayeque entornos emergentes y potenciales (SNI, 2022).

Es importante resaltar el compromiso que se debería establecer para aprovechar el potencial de la transformación digital, ya que el espacio digital se ha transformado en el gran escenario de las empresas. Fue el canal de venta y comunicación más importante en la pandemia y aún después mantiene relevancia en el mercado (SNI, 2022).

Con base en lo anterior, se establece que, además de usar las plataformas digitales para hacerse visibles y comunicarse con sus clientes, las pequeñas y medianas empresas tienen la oportunidad de incluir las diferentes tecnologías en sus procedimientos, como el comercio electrónico, las soluciones de gestión de clientes u otros desarrollos que agilicen sus procedimientos (SNI, 2022).

### 2.2.1. *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Se conoce que el modelo de las 5 fuerzas de Porter, de 1980, es la parte principal de la formulación de la estrategia de una empresa para hacer frente a la competencia. La competencia no se evidencia solo en las otras empresas, ya que la competencia en una industria, está arraigada en principios económicos y existen fuerzas competitivas que van más allá de la competencia en el mercado. Pueden ser clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutos, los que podrían tener mayor prominencia en el mercado (Pérez y Bojórquez, 2019). Por lo mencionado, se puede detallar lo siguiente:

**Amenaza de los nuevos competidores.** El ingreso de nuevas tiendas en línea al mercado avanza con rapidez, especialmente con nuevas empresas locales y nacionales. Esto se debe a que el mercado digital crece año tras año. Por ello, la amenaza de nuevos

competidores puede verse alta debido a este crecimiento y a la actual demanda de ciertos productos importados del mismo rubro. Su presencia puede obligar a las empresas a bajar los precios y reducir así la rentabilidad.

Sin embargo, al existir diferente variedad de productos, el alto conocimiento en *e-commerce* y el personal especializado permite mayor oportunidad de un mejor posicionamiento frente a los competidores y, por lo tanto, la amenaza entre competidores sería baja. La empresa Importaciones Pao mantiene esa diferenciación en la variedad de los productos, así como el fácil acceso a los consumidores mediante una compra diferente y de manera oportuna, por lo que puede sobrellevar la amenaza de nuevos competidores.

Las microempresas y pequeñas empresas sienten que la aplicación de medidas de tributación y laborales les disminuyen la competitividad ante la presencia de productos de importación. También persisten problemas por disminución de conocimiento de las normas que regulan dichos aspectos.

Además, las empresas mencionan que no pueden competir contra la importación barata y las ventas caras, por lo cual las empresas importadoras tienen mayor ventaja. Dichas situaciones generan más incentivos para que los nuevos y mayores competidores (SNI, 2022). A partir de lo analizado se puede afirmar que, pese a que existen varias ventajas para entrar a este mercado de importaciones, hay aspectos que no generan mucha motivación. Por ello, la amenaza de la entrada de nuevos competidores no es elevada.

**Amenaza de productos sustitutos.** A pesar de que existe publicidad en periódicos y revistas y visualizaciones en televisión de los productos sustitutos que funcionan las 24 horas, esta amenaza no es alarmante, porque aunque las empresas que venden importaciones en línea ofrecen productos de uso cotidiano, el valor agregado ofrecido radica en los bajos precios, la variedad, la ubicación de manera nacional y la innovación, lo que facilita las actividades diarias.

Existen empresas que venden productos en tiendas físicas con una débil visibilidad en las redes sociales o en página web. Importaciones Pao, por el contrario, busca esa diferenciación al dar a conocer las bondades de sus productos, al educar al cliente de manera más personalizada para una utilización óptima y mejores resultados, y al brindar mayor confianza. Otras empresas no ofrecen el seguimiento de posventa y sus productos importados no cuentan con una garantía.

**Poder de negociación de los proveedores.** Cuando se trata de productos importados, el mercado tiene diferentes proveedores pertenecientes a la misma categoría comercial y fácilmente intercambiables. China es uno de los países que importa grandes cantidades al Perú. Tras contactarse con los emprendedores nacionales, se realizan envíos que llegan aproximadamente en un mes a Lima.

Los emprendedores de Lima distribuyen a las provincias los productos importados. Buscan un mayor alcance de ventas a provincias mediante redes sociales, como grupos de WhatsApp o transmisiones en Facebook. El emprendedor en provincia, debido a la gran variedad de proveedores, elige la mejor opción en precio y variedad para establecer un acuerdo.

Por ese motivo, los proveedores del sector de venta de productos importados tienen un poder de negociación bajo. Las empresas en dicho sector pueden cambiar de proveedores cuando lo decidan y mantener la misma calidad de sus productos. Asimismo, pese a que los precios son muy accesibles, los proveedores continúan mejorando sus productos y procesos a fin de continuar en competencia frente al resto.

También es importante que el sistema funcione de manera efectiva y brinde un servicio de alta calidad. Para eso se debe garantizar un funcionamiento óptimo a largo plazo del canal utilizado. Cuando se trata de la conectividad, el mercado tiene diferentes proveedores que pertenecen a la misma categoría comercial y son fácilmente intercambiables.

**Poder de negociación frente a los clientes.** El poder de negociación de los clientes es alto, considerando que la demanda por estos productos es creciente y, por lo tanto, existe mucha competencia en ciertos productos importados, especialmente en el rubro del hogar, vestimenta y aparatos electrónicos. Los consumidores siempre buscan lo que más les conviene y tienden a mostrar diferentes preferencias según el precio, la calidad, la variedad y la marca.

Los consumidores en línea son persuadidos por la vista como punto de partida. Qué tan atractivo resulte el producto es un eje crucial. Así, generalmente los consumidores se dejan influir por su experiencia de compra inicial y permanecen leales en las siguientes hasta que encuentren una oferta mejor. Por ello, se afirma que el poder de negociación frente a los clientes es alto.

**Rivalidad entre los competidores.** Es regularmente atractiva para la industria la rivalidad entre los competidores en el mercado nacional de productos innovadores. Con ello se está dando un efecto de sustitución, por lo que cada vez más compañías están interesadas en comercializar estos productos. Existen otros medios por donde se realiza su comercialización, muy aparte de las tiendas físicas, como las digitales, mediante aplicaciones o páginas web.

Teniendo en cuenta la cantidad de empresas en el mercado, las ofertas de este tipo de servicios son altas. Entonces, comprensiblemente, hay mucha competencia y falta de diferenciación entre empresas. Existe la oportunidad de brindar a los usuarios seguridad, confianza y personalización en las ventas; por lo tanto, una mejora en el comercio electrónico de productos innovadores importados. Dicho ello, hay alta rivalidad entre los competidores existentes.

### **Tabla 1**

*Resultado del análisis de las fuerzas competitivas de Porter*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Bajo
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Alto
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Baja
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Baja
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Alta

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores es alto, debido al aumento en importaciones de China. Existe una gran demanda para adquirir estos productos que conllevan a alta rotación y a la entrada de nuevos competidores. En esta situación, la empresa Importaciones Pao se tiene que diferenciar en calidad en los productos, rapidez, seguridad y confianza en la compra mediante comercio electrónico con precios accesibles y una buena inclusión en la zona rural. Si es necesario, debe brindar capacitación para el uso de estas nuevas tecnologías.

### **2.3. Conclusiones**

La realidad peruana presenta una inestabilidad política en vista de los cambios de presidentes en los últimos años. A ello se suman la pandemia, y la pobreza rural, que aún es latente debido a la poca asistencia del gobierno.

Se han identificado dos brechas en el comercio electrónico, la falta de conectividad y la falta de conocimiento del uso de herramientas digitales. La falta de cobertura se debe a la falta de infraestructura. Como consecuencia, en la zona rural existe poco uso e interés por el internet.

Los servicios asociados al internet son relevantes como base de oportunidades de trabajo, estudio, negocios, desarrollo y comunicación. Resultaron muy necesarios durante y después de la pandemia en la zona rural de Lambayeque, pese a las limitaciones y riesgos en su utilización.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades. Para elaborarlo, es necesario considerar la participación de gerentes y empleados representativos dentro de la empresa. Esta evaluación requiere de la recolección de información concerniente a las operaciones de las gerencias, Finanzas y Contabilidad, así como del área de Marketing, Producción y Operaciones (David, 2013).

### **3.1. Presentación de la empresa**

Importaciones Pao es una empresa peruana creada en 2021. En líneas generales se dedica a la comercialización de productos e implementos relacionados con los rubros de hogar, accesorios de belleza, juguetes y deportes. Entre sus estrategias de venta, la empresa utiliza el comercio electrónico para comercializar sus productos en la zona urbana del departamento de Lambayeque.

#### ***3.1.1. Misión***

Ofrecemos a nuestros clientes productos de gran utilidad y precios accesibles respaldados con un proceso de comercio electrónico fácil y confiable.

#### ***3.1.2. Visión***

Ser una empresa líder de comercio electrónico reconocida por un fácil proceso de compra y precios accesibles en el departamento de Lambayeque.

#### ***3.1.3. Valores***

Se viven los valores de respeto, pasión, confiabilidad, agilidad y flexibilidad.

### **3.2. Gerencia**

#### ***3.2.1. Administración del personal***

Dentro de la empresa no existe un área de recursos humanos constituida que brinde un componente esencial como es la motivación al personal. Las acciones propiamente de administración de recursos humanos se llevan a cabo por parte de la persona que creó la empresa, que también se encarga de efectuar los pagos correspondientes y la remuneración por los servicios contratados a los empleados.

Las áreas que en la actualidad se desempeñan en la empresa de Importaciones Pao son las siguientes:

**Personal encargado del proceso de importación.** Dueño de la empresa de Importaciones Pao, ingeniero industrial de profesión.

**Personal encargado de la publicidad y seguimiento en redes sociales.** Se encarga de la publicidad y su seguimiento, con profesión técnica en computación e informática y sonidista.

**Personal encargado del *delivery* o entrega de productos al consumidor final.** Aquí se tienen dos perfiles:

- 1 personal técnico en computación.
- 1 personal estudiante universitario de comunicaciones de los primeros ciclos.

**Personal encargado de la contabilidad.** Es un contador externo titulado y colegiado que orienta y lleva la contabilidad en la empresa.

**Personal encargado de finanzas.** Dueño de la empresa de Importaciones Pao, ingeniero industrial de profesión.

### **3.3. Operaciones y logística**

#### **3.3.1. Proceso de importación**

#### **3.3.2. Proceso de venta**

- Primero se capta la atención de los clientes mediante publicaciones o promociones.
- Se realiza la comunicación vía Facebook Messenger o WhatsApp con el cliente, según el elija.
- Se describen los beneficios de los productos y promociones, si las hubiera.
- Se continúa con la descripción de los precios y bondades del producto.
- Se conversa con el cliente acerca del pago de los productos vía WhatsApp, donde se consolida la venta y el plazo de su entrega. Si el producto está en *stock*, se coordina el *delivery* o envío. En caso contrario, se solicita al proveedor (ver Figura 50 en el Anexo 4).

#### **3.3.3. Productos**

Importaciones Pao brinda el servicio de venta de productos importados chinos pertenecientes al rubro hogar, accesorios de belleza, juguetes y deportes, los cuales tienen como característica general y común calificarse como productos de temporada. Por ejemplo, pueden emplearse, de manera bien diferenciada, para épocas escolares, el Día



de la Madre, el Día del Padre, el Día del Niño, Navidad u otra festividad. Todo está anclado a una gran variedad y considera los diferentes gustos del cliente.

### **3.4. Ventas**

#### **3.4.1. Publicidad**

La publicidad se realiza mediante campañas sencillas y publicaciones en las distintas redes sociales de mayor auge, con la finalidad de abarcar una variedad y mayoría de público o potenciales clientes. Se realizan publicaciones en Facebook, videos de TikTok y difusión de material visual en WhatsApp e Instagram. Todo ello se emplea en el marco de un tono comunicacional femenino, juvenil y pintoresco.

**Estrategia de publicidad.** Entre las estrategias de publicidad destacan los descuentos en fechas de temporadas, como el Black Friday, sorteos en sus transmisiones en vivo todos los meses y catálogos virtuales con ofertas. Dentro de las estrategias futuras de la empresa está el crear su página web para fortalecer la marca, brindar más información de productos a los usuarios y que estos puedan comprar de manera más rápida.

**Puntos de venta.** La empresa vende de forma *online*, es decir, realiza comercio electrónico por la plataforma Facebook a través de la funcionalidad Marketplace, y a través de la coordinación por mensajería de WhatsApp. La empresa no posee tiendas físicas para ofrecer el retiro presencial o la comprobación del producto al comprador. Por su parte, en el perfil de WhatsApp posee un catálogo virtual que muestra todos los productos disponibles para la venta.

### **3.5. Cadena de valor**

Es la forma de describir a las empresas, es decir, especifica todas las actividades que realizan las empresas, como el diseño de los productos, acuerdos de cooperación o servicios al cliente. Las empresas deben esforzarse por entender no solo a las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores (David, 2013).

En la Figura 50 (Anexo 4) se ve que Importaciones Pao divide sus actividades en costos de proveedor, distribución, ventas y *marketing*, servicio al cliente y administrativos. Los costos de proveedor representan el 10 %; los costos de distribución, el 15 %; los costos de ventas y *marketing*, el 40 %; los costos del

servicio al cliente, es el 30 %; y los costos administrativos, el 5 %. Esto demuestra que las actividades principales de la empresa se relacionan con ventas y *marketing*, donde incurren en costos de internet, difusión de información, promoción, publicidad y transporte.

### **3.6. Finanzas**

#### **3.6.1. Flujo operativo**

**Ingresos.** Los ingresos del negocio corresponden a las ventas realizadas en los dos últimos años a través comercio electrónico (ver detalle en la Tabla 67 en el Anexo 3).

**Egresos.** Los egresos del negocio (ver Tabla 68 en el Anexo 3) alcanzan un promedio del 76 % entre los dos años. El mayor porcentaje pertenece a los gastos de operaciones, que incluyen el proceso de importación, la compra de mercadería, el flete y el abastecimiento de combustible del personal que trabaja en el *delivery* para la entrega de productos al consumidor final. Siguen los gastos en publicidad y *marketing* para el seguimiento en redes sociales. Con menos porcentaje aparecen los gastos de administración de personal.

**Financiamiento.** El financiamiento se ha realizado hasta la fecha con recursos propios. La empresa no ha tenido la necesidad de acceder al financiamiento de entidades bancarias, puesto que cada mes ha contado con la liquidez adecuada para cubrir los egresos correspondientes (el mayor porcentaje de gastos fijos son los de operaciones).

### **3.7. Conclusiones**

La descripción del análisis interno de Importaciones Pao identifica claramente su visión, misión y valores, además de las funciones que se desarrollan en la empresa. La cadena de valor destaca las actividades relacionadas con la venta y *marketing*. El mayor gasto que realiza la empresa atañe a operaciones que involucran desde la importación hasta la entrega del producto al cliente. Es importante tomar en cuenta que Importaciones Pao cuenta con recursos propios y no ha tenido la necesidad de recurrir a la fecha a un financiamiento.

## CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico que se desarrolla para Importaciones Pao permite diseñar las mejores estrategias que debe implementar la empresa. Para Fleitman (1994), el diagnóstico ayuda a estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas. Sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas y la gestión que esta realice.

El desarrollo del diagnóstico requiere de la división en dos fases. Para la realización de la primera fase se utilizan las matrices EFE (Tabla 32, Anexo 3), EFI (Tabla 34, Anexo 3) y de perfil competitivo (Tabla 33, Anexo 3). A su vez, la segunda fase se finaliza con un análisis FODA, que permitirá obtener una mejor comprensión del contexto en el que se encuentra la empresa Importaciones Pao tras la descripción detallada de sus componentes críticos y favorables determinantes.

### **4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

A modo de conclusión se puede decir que las estrategias de las empresas importadoras aprovechan medianamente las oportunidades que existen y evitan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Aún falta puntaje para afirmar que las empresas aprovechan extraordinariamente bien sus oportunidades y que responden de forma totalmente adecuada a las amenazas existentes, debido a que se obtuvo una puntuación ponderada de 2,64, que es mayor al promedio de 2,5, aunque el puntaje máximo que se puede obtener es 4,00.

Lambayeque tuvo un crecimiento anual promedio de 3,9 % en términos económicos, y su pobreza monetaria registró un porcentaje de 14 %. Aunado a ello, se destaca que existen en Lambayeque entornos emergentes y potenciales. Se debe aprovechar el potencial de la transformación digital, toda vez que el espacio digital se ha transformado en el gran escenario de las empresas, hasta convertirse en el canal de venta y comunicación más importante durante y después de la pandemia, para mantener importancia en el mercado (SIN, 2022).

### **4.2. Matriz de perfil competitivo**

Esta matriz permite comparar a la empresa como foco de estudio con sus principales rivales dentro de un mercado competitivo, al identificar las fortalezas y debilidades particulares con la posición estratégica de una firma analizada, considerando

los factores críticos de éxito y las cuestiones internas y exteriores según la tendencia que se observe (David, 2013).

Se puede explicar como contexto previo que en las empresas Importaciones Pao, Ilahui y Usuy se consideraron como aspectos críticos de éxito la publicidad, el comercio electrónico, el servicio al cliente, la calidad de los productos, la competitividad de los precios, la administración, la posición financiera, la lealtad del cliente, la expansión global y la participación de mercado, teniendo en cuenta la tendencia del comportamiento debido al rubro que poseen y al tipo de productos que ofrecen.

Los factores críticos de éxito empleados en la Tabla 33 (Anexo 3) se obtuvieron del análisis de cada empresa y las coincidencias que tienen, es decir, en las empresas analizadas estos factores son un común denominador. Además, se encontró que estos factores son los prevalentes en las empresas importadoras, según Tejeda-Villanueva *et al.* (2019) y Parra *et al.* (2015).

En cuanto a la matriz de perfil competitivo de las tres empresas, Importaciones Pao tiene más poder en comercio electrónico, que viene a ser su fortaleza importante, al igual que Ilahui, mientras que para Usuy el comercio electrónico es una fortaleza menor. Respecto a la publicidad, Importaciones Pao la concibe como su fortaleza menor, al igual que Usuy, mientras que para Ilahui es su fortaleza importante.

Respecto al servicio al cliente, para Importaciones Pao e Ilahui es una fortaleza menor y para la empresa Usuy es una debilidad menor. La calidad de productos es para Importaciones Pao su fortaleza importante, al igual que Usuy. En términos generales, la empresa que obtuvo mayor puntaje fue Ilahui con 3,14 puntos, seguida de Importaciones Pao con 3,04 y, finalmente, Usuy con 2,52. La empresa más fuerte es Ilahui y la más débil es Usuy, con un puntaje cercano al promedio que es 2,50.

#### **4.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Es un resumen en el proceso de análisis interno de la administración estratégica. Este mecanismo formula estrategias y sintetiza y examina las fortalezas y debilidades más trascendentes ubicadas en áreas funcionales de una empresa, que son la base para encontrar y examinar las relaciones entre estas áreas. Al elaborar una matriz EFI, se necesita cierta cantidad de intuición que impida interpretar de manera todopoderosa en vista de su imagen científica (David, 2013). La matriz EFI se analiza en la Tabla 34 (Anexo 3).

Se observa que la puntuación ponderada obtenida en la matriz de factores internos fue 2,59, debido a que Importaciones Pao presenta importantes debilidades como los limitados medios y canales de pagos, presentación de pocas promociones, así como desconocimiento y poca experiencia en comercio electrónico en el departamento de Lambayeque. Pese a que la empresa tiene importantes fortalezas, posee una posición interna por debajo del promedio, se muestra débil y con aspectos a mejorar.

#### 4.4. Análisis FODA

El análisis FODA se puede emplear como un mecanismo importante de adecuación a través del conocimiento de aspectos clave de la empresa, lo que contribuye a los directivos a desarrollar cuatro tipos de lineamientos o estrategias: FO, referidos a fortalezas-oportunidades, y las estrategias DA, referidas a las debilidades y amenazas sujetas (David, 2013).

El análisis se detalla en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La gran calidad de los productos frente a la competencia</b></li> <li>- <b>Extensa gama de productos y colores que no tienen las otras empresas</b></li> <li>- <b>Productos de gran utilidad e innovadores frente a las otras empresas</b></li> <li>- <b>Conocimiento del mercado que permite que la empresa se adelante a las novedades de la competencia</b></li> <li>- <b>Se especializa solo en ventas por internet</b></li> <li>- <b>Proveedores que brindan productos de buena calidad</b></li> <li>- <b>Proveedores que brindan productos a buen precio</b></li> <li>- <b>Seguimiento continuo y asesoría posventa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con página web</li> <li>- Limitantes en cantidad de canales de ventas</li> <li>- Limitantes en los medios y canales de pagos</li> <li>- Falta de puntos de ventas de distribución para que la entrega sea más rápida y oportuna</li> <li>- Existe la probabilidad de que varios clientes no compren sus productos al no comprobar su calidad y si es verdad lo que lucen en las fotos.</li> <li>- Existe poco público (seguidores) en sus redes sociales, lo que eleva la posibilidad de ventas no completadas.</li> <li>- Poca inversión en publicidad</li> <li>- No posee conocimiento ni experiencia en comercio electrónico en la zona rural del departamento de Lambayeque.</li> <li>- La dotación del personal no es especializada para realizar comercio electrónico.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Incremento del comercio electrónico de 87 % respecto a otros países</b></li> <li>- <b>Crecimiento del PBI del 13 % en 2021</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El uso del internet en zonas rurales del Perú cayó a 43 % en 2022.</li> <li>- Elevada inflación, que llega a 6 %</li> <li>- Crisis política en el país</li> </ul>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Expectativas de que la inflación baje en 3 % en 2023</b></li> <li>- <b>Tipo de cambio estable (bajó a S/ 3,80 en promedio)</b></li> <li>- <b>Ventas minoristas en línea crecieron significativamente a 2,3 %</b></li> <li>- <b>Aumento de usuarios de servicios de internet fijo en 62,6 %</b></li> <li>- <b>Mayor conectividad en el país en 2021 (5,21 %)</b></li> <li>- <b>Lambayeque presenta el porcentaje de pobreza más bajo (14 %).</b></li> <li>- <b>La categoría más importante de <i>retail online</i> es lo de tecnología o productos innovadores (S/ 600,4 millones).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgos de fraude en el comercio electrónico</li> <li>- Desconocimiento respecto del uso de medios tecnológicos en provincias</li> <li>- Estancamiento de pobreza rural por falta de políticas eficientes</li> <li>- Deterioro del país con un puntaje de 66,5 según el índice de libertad económica; se bajó un lugar en comparación con 2021</li> <li>- El 29 % de empresas menciona que existen problemas de conexión.</li> <li>- Solo hay un 30 % de compradores <i>online</i>.</li> </ul>
---	---

---

De lo detallado se puede mencionar que la empresa Importaciones Pao presenta distintas debilidades, como sus limitados medios de pago, pocas promociones y carencia de experiencia en comercio electrónico en la zona rural de Lambayeque. Sin embargo, presenta diversas fortalezas: sus productos son de gran calidad, poseen conocimiento del mercado (que les permite se adelante a las novedades de la competencia), y proveedores bien calificados que brindan productos a buen precio.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que los ingresos en la empresa obtenidos al año 2022 fueron S/ 30 467,80. Por último, se recalca que la empresa no ha recibido ningún financiamiento, ya que cada mes cuenta con liquidez para los egresos planeados.

Las importaciones de bienes sumaron US\$ 2805 millones y un volumen de 644 000 toneladas. El valor de las compras de estos bienes aumentó un 8,2 % con respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el volumen de compra disminuyó un 15,9 %. Durante los primeros meses de 2022 el 51 % de las importaciones vino de China y Estados Unidos.

Los resultados indican que los bienes de consumo ocupan el menor porcentaje en comparación con los bienes intermedios y los bienes de capital. Se está comprando más caro y menos cantidad de bienes. Así, el nivel de precios internacional impacta en la inflación local, pues varios productos clave de importación para la producción nacional se han vuelto caros, lo que incrementa los costos de producción y, por lo tanto, los precios al consumidor (ComexPerú, 2022b).

Por otro lado, los bienes de consumo de enero a agosto de 2022 ascendieron a US\$ 8006 millones, un 11,9 % por encima del mismo periodo del año anterior (US\$ 7153 millones). En este rubro se registró un incremento del 16,5 % en el valor de los bienes de consumo no duradero, mientras que en los bienes duraderos fue solo de 5,8 % (ComexPerú, 2022d).

Se puede agregar que las importaciones de productos innovadores como relojes inteligentes y productos para el uso diario y del hogar aumentaron en un 19,83 %. Ello constituye una actividad beneficiosa para el comercio exterior y la economía del país, porque no solo incentiva actividad productiva, sino que también genera puestos de trabajo en las actividades de producción y en las de servicios, como en las ventas (*La Cámara*, 2021a).

#### **4.5. Conclusiones**

En este capítulo, se ha realizado el análisis en conjunto con la evaluación de los factores externos e internos de Importaciones Pao. Se utilizó para ello las matrices EFE y EFI. Los resultados obtenidos de la matriz EFE fueron de 2,64, con un puntaje máximo de 4,00, lo que sugiere que, de acuerdo con el potencial de factores internos y externos, actualmente la empresa no aprovecha las oportunidades a su disposición.

La matriz de perfil competitivo ha permitido comparar a Importaciones Pao con sus principales rivales, como Ilahui y Usuy. Los resultados muestran que la empresa con mejor resultado es Ilahui, con 3,14 puntos, seguida de Importaciones Pao, con 3,04 y, por último, USUY, con 2,52. La matriz EFI indica que Importaciones Pao tiene una posición interna con debilidades.

La matriz FODA identifica distintas debilidades de Importaciones Pao, como los limitados medios de pago pospromociones y la limitada experiencia en el comercio electrónico en la zona rural. Entre sus fortalezas destacan el contar con productos novedosos y de buena calidad frente a la competencia, el que sus proveedores le brinden un buen precio y, finalmente, que la empresa cuenta con liquidez, sin necesidad de que a la fecha la empresa haya requerido financiamiento.

## CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIOS

Siguiendo lo planteado por Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Considerando ese orden de ideas, en este capítulo se describe el modelo de negocio correspondiente a la empresa Importaciones Pao, sobre a base de cuatro áreas principales: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

### 5.1. Modelo de negocio

El plan de negocios se basa en desarrollar comercio electrónico y un servicio de entrega rápida en zona de difícil acceso. En primer lugar se desarrollará el mapa de empatía, con la finalidad de identificar mejor al futuro cliente del negocio. En segundo lugar se desarrollará el modelo de negocios especificando cada uno de sus componentes. Es decir, el detalle de los pasos para formar el modelo de negocios y en lo que consiste se detallan en los siguientes apartados.

#### 5.1.1. Mapa de empatía

Con la finalidad de conocer mejor al cliente mediante una estrategia se desarrollan las siguientes preguntas:

**¿Qué piensa y siente?** Los clientes desean mejorar su experiencia en el comercio electrónico sintiendo que pueden mejorar su experiencia en el tiempo de atención y envío de sus productos y servicio posventa.

**¿Qué ve y oye?** El cliente ve en su entorno que existen muchas estafas por transacciones comerciales al intentar adquirir un producto mediante comercio electrónico, lo que aumenta su desconfianza natural hacia el sector.

**¿Qué dice y hace?** Muchos clientes suelen desanimarse de continuar con el proceso de compra electrónica debido a la mala conectividad del internet en la zona rural. Se considera una mala experiencia por no lograr su objetivo de compra.

**¿Qué esfuerzos hace?** Si bien el dicho manifiesta que la práctica hace al maestro, debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias del público de la zona rural, el público objetivo intenta superar la adversidad que se puede suscitar al realizar una transacción digital.



**¿Qué resultados obtiene el cliente?** Al conseguir su objetivo, el público genera la oportunidad de seguir insertándose en el sector financiero, mejorar su calidad de vida y adaptarse a las nuevas tendencias de desarrollo.

## **5.2. Modelo Canvas**

Es necesario que en las empresas se plantee un modelo de negocio apropiado, porque esto les permitirá adquirir cualidades de los elementos que integran la institución y las actividades que desarrolla. Además, deja direccionar el rumbo del negocio a fin de causar utilidades mayores, lo que es más trascendente. La garantía es la generación de valor en cada una de las tareas que se brinda en la atención de los requerimientos y deseos de los clientes. Este método es una herramienta importante porque es totalmente aplicable dentro de las industrias (Portugal, 2020).

El lienzo del modelo de negocio, de acuerdo con Portugal (2020), se elabora a partir de la diferenciación de nueve bloques esenciales, que comprenden: la segmentación del cliente, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con el cliente, el flujo de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos.

Por lo antes mencionado y lo contenido en la Figura 51 (Anexo 4), será factible explicar mediante el modelo Canvas, en la Figura 52 (Anexo 4), el proyecto presentado a través de nueve partes.

Con ello se abarca las áreas principales de toda empresa objeto de estudio: los clientes, la infraestructura, la oferta y la viabilidad financiera. En función de lo mencionado, se procede a detallar a continuación (ver también Figura 52 en el Anexo 4).

### **5.2.1. Propuesta de valor**

En la zona rural de Lambayeque no existe competencia que desarrolle este modelo de negocios. Importaciones Pao es la única en el rubro de implementos innovadores en el rubro de hogar, accesorios de belleza, juguetes y deportes. El problema principal del público objetivo es el desconocimiento sobre cómo manejar estos tipos de compras, por lo cual se ofrece asesoría para que el proceso sea más amigable al cliente. Asimismo, se brindan diversas opciones de pago.

Aunado a lo anterior, la propuesta de valor se basa en ofrecer una amplia variedad de productos importados de origen y fabricación china, que, por su economía, practicidad

y variabilidad, se posiciona al alcance de todo público, mediante un precio accesible, servicio de pronta entrega, y una atención inmediata y personalizada según los requerimientos de cada cliente, para procurar una compra exitosa y que satisfaga sus necesidades.

Como se trata de una tienda de importaciones provenientes de China, la propuesta de valor consiste en ayudar a los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque para realizar sus compras por internet, reducir el tiempo de espera, y finalmente recibir el producto y beneficiarse con precios accesibles. Todo ello se realiza mediante una página web que muestra los productos que ofrece la empresa y facilita la compra electrónica. La zona rural del departamento de Lambayeque está alejada de la tienda física, que se ubica en la zona urbana.

En términos generales, la propuesta de valor debe conducir hacia la implementación de una página web que permita agilizar y mejorar el proceso de comercio electrónico, tanto en la experiencia del cliente como en el resultado final, para las ganancias y mejora de procesos de la empresa. Para ello, se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

**Solución.** Como parte de la problemática identificada se definen las soluciones y beneficios que la empresa Importaciones Pao puede brindar al cliente. Uno de los beneficios para los clientes son las mejoras en el comercio electrónico y los distintos medios de pago que agilizan las compras.

**Precio.** Se ofrece el mismo producto que el cliente objetivo puede recibir en una zona urbana, con un precio que resulta más económico respecto a una tienda física en la zona rural. Además, se puede elegir el precio más adecuado, el ticket promedio que gastan los pobladores ante este tipo de productos es de S/. 20.15, comparando los diferentes precios en el mercado, como los precios dinámicos, la combinación de carteras, las estrategias de *marketing* digital, entre otros.

**Novedad.** Al crear nuestra propuesta de valor sobre la base del comercio electrónico en la zona rural de Lambayeque, se satisface una necesidad identificada y en continuo crecimiento, y se demuestra que es una empresa en continua innovación.

**Calidad.** La experiencia previa en las entregas a tiempo brinda un servicio de calidad al cliente. Los productos ya cuentan con una calidad garantizada.

**Reducción de riesgo.** El riesgo se minimiza con el tiempo que la empresa tiene en el mercado. Así, brinda la seguridad de que los productos no vienen defectuosos. La transacción es segura, es decir, existe una garantía.

**Reducción de costes.** Nuestra propuesta de valor en este aspecto consta en reducir costes de envío mediante empresas consolidadas en el rubro, a un mismo costo mínimo que no impacte en el precio que el cliente espera pagar por el producto y servicio.

**Customización.** Periódicamente las ofertas en beneficio del cliente son actualizadas, con la finalidad de variar y siempre brindar novedades con descuentos o activaciones con sorteos.

**Conveniencia.** Con el propósito de brindar la facilidad y hacer la vida más fácil al cliente, se ofrecen diversas modalidades de compra y de entrega de productos. Se trata así que el proceso de compra sea más sencillo.

Como resultado de la descripción de los criterios mencionados, se procede a emplear la plantilla *ad-lib* proporcionada por Osterwalder (2011). Se realiza la propuesta de valor de la empresa mediante el modelo de página web, con la finalidad de agilizar el proceso del comercio electrónico. De acuerdo con lo contemplado, se puede visualizar el resumen en la Figura 53 en el Anexo 4.

### **5.2.2. Segmento**

**Clientes.** Las personas con rango de edad de 20 a 54 años, con cierto nivel de formación en educación básica, determinan la compra según el programa Todos Conectados (s. f.). Se sabe que el cliente rural no tiene el mismo acceso a su zona geográfica respecto a un cliente de zona urbana. Se entiende que sus necesidades son acceder al mercado digital, ya que como resultado de la pandemia ha aumentado el uso del internet.

### **5.2.3. Canales**

Para establecer una grata experiencia hacia el contacto con el cliente se utilizan ciertos canales detallados seguidamente.

- **Captación.** Serán mediante las aplicaciones web y las redes sociales.
- **Publicidad *online*.** Mediante Facebook Ads, que va dirigido al público objetivo.
- **Promociones.** Se desarrolla la venta cruzada al realizar sorteos mediante transmisiones en vivo, con la previa promoción en la página de Importaciones Pao,

y entre sus contactos y grupos. En este punto, la presencia activa en las redes sociales de tendencia (Instagram, TikTok y Facebook) permite llegar a nuevos clientes y tener una presencia más amplia para promocionar los productos.

**Para la compra.** Para concretar la transacción económica se realiza en diversas modalidades, ya sea por transferencia interbancaria, Yape, Plin o pago contra entrega.

**Para la entrega del producto en domicilio.** Se ofrece la entrega en puntos de encuentro focalizado y de fácil acceso para el cliente. También existe la modalidad de envío por empresas dedicadas al servicio de carga.

**Servicio posventa.** Esta función es importante, ya que de manera constante se invita al cliente a participar de futuros sorteos, buscando que recomiende a sus conocidos y comparta las páginas de redes sociales.

#### **5.2.4. Relación con clientes**

Se consideran ciertos factores relacionados:

**Primer contacto.** Suele hacerse mediante la solicitud de contacto por WhatsApp, el visualizado en su página de Facebook o mediante recomendaciones entre contactos personales y clientes ya atendidos.

**Pago.** Está relacionado con la compra y servicio de entrega del producto. Se realiza facilitando al cliente diversas modalidades de pago, como Yape, Plin, etc.

**Información.** Se facilita el catálogo de productos mediante el medio que el cliente solicita, con precios, modalidades de pago y modos de envío del producto.

#### **5.2.5. Recursos clave**

Se considera a todos los recursos clave necesarios que participan en el desarrollo y hacen posible la propuesta de valor:

**Recurso humano.** Es un factor importante, ya que posibilita que todos los procesos se ejecuten. A pesar de ser un personal que fue aprendiendo sobre el camino, ya posee la experiencia ganada en tiempo de actividad en la empresa.

**Recurso físico.** La empresa tiene un espacio adecuado para realizar funciones administrativas y de almacenaje de los productos en *stock* en la ciudad de Lambayeque.

**Recurso intelectual.** Es importante ser claros, concisos y precisos en el mensaje a trasladar al cliente, ya que se pretende evidenciar la propuesta de valor desde el primer

contacto. Existen mensajes robotizados que brindan información básica al cliente para personalizar la atención.

**Recurso de financiamiento.** La empresa se ha desarrollado con autofinanciamiento, lo que refleja la capacidad económica para mantener la continuidad bajo sus propios ingresos por las ventas realizadas.

#### **5.2.6. Actividades clave**

En una empresa de comercio electrónico son muy importantes los comentarios y calificaciones del cliente respecto a la atención realizada, considerando la puntualidad o la rapidez en el envío del producto. Se consideran los siguientes tipos de atención:

**Servicio de atención al cliente.** La importancia de este permite saber más del cliente, para así brindarle la asesoría adecuada y el ofrecimiento de los productos según sus necesidades.

**Venta y mercadeo.** Es importante desarrollar publicaciones con la finalidad de fidelizar y atraer al cliente con el propósito de posicionarse en el mercado. Todo ello mediante una agresiva y focalizada estrategia de *marketing* durante el inicio de la oferta comercial en la zona rural de Lambayeque.

**Gestión del talento humano.** De manera integral participa todo el personal con el que se pretende tener el mayor impacto posible hacia el cliente, siempre alineados a la política de atención al cliente.

#### **5.2.7. Socios clave**

Forman parte indispensable para cumplir con la promesa de valor. Como socios clave están considerados los proveedores.

#### **5.2.7. Flujo de ingreso**

La empresa genera sus propios recursos, sobre la base de la comercialización de sus productos, con un rango de precios de entre S/ 6 y S/ 140. A ese monto se adiciona el cargo por envío, que según el peso tiene un precio promedio de S/ 12.

#### **5.2.8. Estructura de costos**

Describe los costos a incurrir para iniciar operaciones de la expansión comercial, considerando gastos, costos fijos y variables.

**Costos fijos.** Se relacionan con el mantenimiento del local administrativo y el almacén, el mantenimiento de los equipos de atención, la gestión de la venta mediante comercio electrónico, y el pago de los servicios públicos.

**Costos variables.** Se consideran el pago del talento humano y la mercadería.

### **5.3. Metodología de la propuesta de valor**

En esta sección se presenta la metodología de investigación que se utilizará en el plan de negocios.

#### **5.3.1. Estructura de la metodología de investigación de mercados**

El primer paso para el proceso de la investigación de mercados es identificar el problema/oportunidad y enunciar los objetivos de investigación de mercados. McDaniel y Gates (2016) sostienen que los demás pasos consisten en crear el diseño de investigación, elegir el método de investigación, seleccionar el procedimiento de muestreo, recolectar los datos, analizar los datos, redactar y dar seguimiento (ver Figura 54 del Anexo 4).

#### **Identificación del problema y enunciación de los objetivos de investigación.**

McDaniel y Gates (2016) sostienen que este paso inicial consiste en establecer el problema u oportunidad que se busca resolver o mejorar. Para definir el problema de investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es la aceptación y la demanda de realizar compras mediante comercio electrónico en la zona rural de Lambayeque?

En cuanto a los objetivos de la investigación, se tienen en cuenta un objetivo general y objetivos específicos.

#### ***Objetivo general***

- Determinar la demanda asociada al uso del comercio para realizar compras en la zona rural de Lambayeque.

#### ***Objetivos específicos***

- Identificar las zonas rurales del departamento de Lambayeque con mayor cobertura de internet y con mayor población para realizar la recolección de datos.
- Identificar preferencias en las compras *online* en las zonas rurales del departamento de Lambayeque.

- Determinar el nivel de aceptación de la propuesta de valor del plan de negocios.

**Creación del diseño de investigación.** La investigación por realizar en este plan de negocios tiene un diseño no experimental de corte transaccional. Es de tipo exploratoria y descriptiva. Para ello, se utilizarán dos tipos de fases, cualitativas y cuantitativas (McDaniel y Gates, 2016).

**Investigación cualitativa.** La investigación cualitativa se realizará mediante entrevistas de profundidad a potenciales clientes interesados en la compra mediante comercio electrónico, para obtener mayor aporte e información de este. Se buscará identificar los principales motivadores de compra y las limitantes asociadas a la idea de negocios.

**Investigación cuantitativa.** La investigación cuantitativa se realizará mediante la técnica de encuesta. El *target* de la encuesta o el segmento al que irá dirigido este tipo de encuesta son a las personas de 20 a 54 años, debido a la experiencia previa de Importaciones Pao en la zona urbana, según sus ventas históricas y el alcance en sus redes sociales.

**Elección del método de investigación.** Se debe escoger el método de investigación correcto acorde al objetivo, así como definir los métodos de recopilación y procesamiento de datos. Los métodos de investigación pueden ser por encuestas por observación o por experimentos (McDaniel y Gates, 2016).

**Técnicas de recolección de información.** Se emplean las siguientes:

**Técnica.** La técnica que se aplicará en el método cuantitativo es la encuesta. Para ello, se utilizará como instrumento de medición el cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple.

**Procedimiento.** La recolección de datos tomará en cuenta la localización geográfica de la zona rural de Lambayeque, donde se aplicará la encuesta del siguiente modo:

- Ubicación de la zona rural de Lambayeque, específicamente en Túcume, Chongoyape y Mochumí.
- Solicitud dirigida al presidente de la comunidad de la zona rural de Lambayeque, para el permiso respectivo de encuestar a los pobladores de la zona en el local comunal.

- Tabulación de resultados de la encuesta con el programa estadístico SPSS actualizado.

**Instrumento.** El instrumento de medición utilizado en el presente trabajo de investigación es el cuestionario.

**Selección de procedimiento de muestreo.** Dada la dificultad de acceso a la zona de influencia del proyecto, se considera realizar una investigación no probabilística.

**Población.** En el presente trabajo la población estará conformada por hombres y mujeres de 20 a 54 años, que a la vez son nuestra unidad de análisis a investigar en el área rural del departamento de Lambayeque que cuenta con acceso a internet.

**Tamaño de muestra.** Determina el tamaño de muestra se utilizará la fórmula de proporciones para muestras finitas. Se han considerado los siguientes valores:

- Los habitantes del departamento de Lambayeque según los resultados del Censo 2017 (INEI 2018) son 1 197 260.
- La población rural del departamento de Lambayeque según los resultados del Censo 2017 (INEI 2018) es de 226 139 representando el 18,9 %
- El porcentaje de hogares con servicio de internet según los resultados de la encuesta nacional de hogares (INEI 2018) en el departamento de Lambayeque es de 28,1 %.

**Metodología de estudio de mercado.** Se utiliza muestro no probabilístico aleatorio simple.

### Tabla 3

#### *Metodología de estudio de mercado*

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Población	Personas de 20 a 54 años con poder adquisitivo de la zona rural de Lambayeque con acceso a internet
Situación de la muestra	Hombres y mujeres de 20 a 54 años con acceso a internet
Marco muestral	Zona rural de Lambayeque con acceso a internet
Unidad muestral	Adultos de 20 a 54 años con acceso a internet
Área	Departamento de Lambayeque
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico aleatorio simple

**Recolección de datos.** La recolección de datos suele hacerse con base en el trabajo de campo o por personas especializadas en recolectar datos (McDaniel y Gates, 2016) y personal especializado por consultoría externa.



**Medición del éxito.** Para medir el éxito del plan de negocios se considerarán los siguientes indicadores financieros:

***Flujo de caja descontado para determinar el VAN y el TIR.*** El VAN permite determinar el valor actual neto de la inversión, por lo que se espera que este indicador sea positivo. Por su parte, el TIR permite determinar la tasa interna de retorno de la inversión, de modo que se espera que esta sea mayor que la tasa de descuento, para así establecer la viabilidad del proyecto.

***Rentabilidad.*** Factor determinante para medir el éxito de la inversión del plan de negocios de acuerdo con las expectativas del inversionista.

## CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El objetivo de esta investigación es validar la propuesta de valor del plan de negocio, descubrir las preferencias y establecer una demanda hacia la zona rural de Lambayeque.

### 6.1. Metodología de investigación

La investigación de mercado realizada en este estudio se ha realizado de dos formas, primero de manera cualitativa y luego cuantitativa.

### 6.2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se realizó mediante entrevistas de profundidad a personas expertas en diversos rubros de negocios en zona rural, lo que permitió obtener la siguiente información:

- **Tipo de estudio:** cualitativa
- **Técnica:** entrevista a profundidad semiestructuradas
- **Tipo de población a investigar:** profesionales, gerentes de diferentes rubros de la zona rural
- **Fecha de ejecución:** entrevistas realizadas del 20 de abril al 5 de mayo de 2023
- **Tamaño de la muestra:** se entrevistaron a 13 personas involucradas en diferentes rubros de la zona rural (ver Tabla 69 en el Anexo 3).

### 6.3. Factores y subfactores

Para realizar las entrevistas se tuvo que revisar la bibliografía y así determinar sobre qué factores sería necesario conocer una mayor información en aras de lograr resultados positivos en el plan de expansión de la empresa. La Tabla 70 del Anexo 3 considerados para la entrevista que contiene dichos factores considerados, cada uno con sus subfactores y fuentes consultadas. Las preguntas determinadas con base en ello se presentan en la Tabla 71 del Anexo 3.

### 6.4. Plan de investigación

- **Factores y subfactores.** Se tuvieron en cuenta los factores y los subfactores basados en el comportamiento tecnológico, experiencia de compra, comportamiento del mercado y comportamiento del consumidor.
- **Elaboración de las preguntas.** Se tuvieron en cuenta las preguntas abiertas con enfoque de lo general a lo específico, para obtener mayor información con

respecto a la investigación realizada. Se culminó con una pregunta de propuesta de valor de la empresa.

- **Recopilación de la información.** Se hizo de forma virtual y presencial, con base en las preguntas elaboradas según los factores y subfactores. Se consideró un entrevistador y un entrevistado con experiencia de gestión en el rubro rural, en zonas alejadas, el cual demuestra experiencia y brinda la información de acuerdo con las preguntas realizadas y formuladas con anticipación. Las entrevistas fueron grabadas en audio y automáticamente transcritas para realizar un análisis de las mismas.
- **Análisis de la información.** La información fue analizada con el *software* ATLAS.ti.

### **6.5. Resultados de la entrevista a expertos**

Se realizaron consultas a expertos sobre aspectos internos y externos que pueden afectar la expansión de la empresa hacia la zona rural de Lambayeque. Las preguntas de la entrevista se derivaron de un estudio previo de estos factores internos y externos. Posteriormente, las respuestas se analizaron utilizando ATLAS.ti, un *software* de análisis cualitativo de datos.

El detalle de las entrevistas se puede ver en el Anexo 1.

### **6.6. Análisis e interpretación de los resultados**

A partir del trabajo de campo realizado, se develan elementos que emergen del desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación, y que muestran la realidad operativa desde los fenómenos y acontecimientos que se desprenden de las características del caso de estudio.

El proceso de análisis de los datos se realizó de manera sistemática y ordenada, pero no rígida, e involucró: la recolección y reducción de los datos, la organización y presentación, y, por último, la interpretación y verificación. Para ello, se utilizó la teoría fundamentada como método de análisis, tal y como lo sugieren Strauss y Corbin (2002) y Carrero, Soriano y Trinidad (2012), cuyo procedimiento en tres fases consiste en codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva. Este es un proceso de conexión con la realidad objeto de estudio, donde comienza el proceso de construcción de categorías.

## **6.7. Conclusión del análisis cualitativo**

Existe una amplia diversidad de respuestas en cuanto a negocios potenciales en la zona rural, que van desde las compraventas de productos de primera necesidad hasta los productos vinculados al tipo de actividad económica de la zona, como la agricultura, la artesanía, entre otras, según las costumbres de cada área rural.

Lo que más inhibe a los clientes de la zona rural es el pago, por la desconfianza que tienen de los medios electrónicos, el desconocimiento o temor por la realización de la transacción, la falta de capacitación en esta materia y otros elementos asociados. Debería manejarse una estrategia de fidelización referente al tiempo de entrega del producto, la demostración e información sobre este, la buena calidad y presentación, y por último el embalaje, para que el producto no sufra ningún daño durante el traslado.

Otra subcategoría emergente dentro de las estrategias de fidelización señaladas del proceso de compra es la seguridad para la transacción, una atención personalizada con soporte de atención al cliente, y otorgar algún descuento por compra. Finalmente, la generación de confianza y seguridad para que esta conducta sea repetida es importante como estrategia de fidelización, así como la realización de campañas y estudios de mercado para conocer el perfil de los compradores potenciales, además de desarrollar el despacho a domicilio gratis, tomando en cuenta el cumplimiento de lo que se ofrece y generando confianza en la empresa.

Por último, el bajo nivel de bancarización en las zonas rurales afecta la fidelización. La complejidad en el uso del comercio electrónico, la falta de capacitación y el nivel de penetración de comercio electrónico en la zona rural están ligados a la estrategia de fidelización desde la perspectiva de los actores entrevistados.

## **6.8. Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa se realizó de manera presencial en los diferentes distritos en la zona rural de Lambayeque. Se utilizaron encuestas en formatos impresos.

## **6.9. Recopilación, registro y análisis de datos**

Para la realización de las encuestas se tuvo en cuenta la siguiente información:

**Población objetivo para clientes:** población de la zona rural de Lambayeque entre 20 y 54 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) C y D.

En la Tabla 35 (Anexo 3) se identifica a la población total urbana y rural del departamento de Lambayeque.

De la Tabla 35 (Anexo 3) se sustrae que el total de la población es de 971 121 personas para el área urbana y 226 139 personas en el área rural, que suman un total de 1 197 260 habitantes. De dicho total, el 36 % se concentra entre las edades de 0 a 19 años. Le sigue el grupo de 25 a 33 años, y luego los de 45 a 54 años.

En la Tabla 36 (Anexo 3) se muestra la población objetivo. Esta tabla reordena la información de la Tabla 35 (Anexo 3), para detallar que la población objetivo es de 95 678 personas del departamento de Lambayeque entre los 20 a 54 años. No son considerados los habitantes del área urbana ni las personas del área rural menores a 20 años o mayores a 54 años. Por lo tanto, solo el 8 % de la población global de Lambayeque compete a la población de estudio.

#### 6.10. Zona geográfica

La Tabla 4 muestra los cinco distritos del departamento de Lambayeque donde se realizó la encuesta. Así, el distrito de Lambayeque es el más poblado en el rango de edad de interés, con 34 533 personas, de las cuales las edades predominantes están entre los 25 a 33 años. Además, el 36 % de su población rural pertenece a esas edades. El segundo distrito más poblado es Mórrope, con 20 272 habitantes de entre 20 a 54 años. Predominan las personas en edades de 25 a 33 años, con el 32 % de la población rural. Le siguen el distrito de Olmos, con 21 291 personas de 20 a 54 años. El 33 % de su población rural tiene entre 25 a 33 años. El mismo patrón se repite en los distritos de Monsefú y Motupe.

**Tabla 4**

*Población por rango de edad*

PROVINCIA	DISTRITO	URBANO	RURAL	TOTAL	RURAL (%)
LAMBAYEQUE	MÓRROPE	5359	14 913	20 272	100
	20-24 años	1023	3302	4325	22
	25-33 años	1854	4798	6652	32
	34-41 años	782	2051	2833	14
	42-44 años	702	1962	2664	13
	45-54 años	998	2800	3798	19
LAMBAYEQUE	OLMOS	7344	13 947	21 291	100
	20-24 años	1341	2607	3948	19
	25-33 años	2452	4649	7101	33
	34-41 años	1070	1876	2946	13
	42-44 años	1006	1909	2915	14

	45-54 años	1475	2906	4381	21
LAMBAYEQUE	MOTUPE	7448	5903	13 351	100
	20-24 años	1364	1150	2514	19
	25-33 años	2368	2323	4691	39
	34-41 años	1079	772	1851	13
	42-44 años	993	833	1826	14
	45-54 años	1644	825	2469	14
LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	29 408	5125	34 533	100
	20-24 años	5919	1081	7000	21
	25-33 años	9128	1860	10 988	36
	34-41 años	4079	711	4790	14
	42-44 años	3802	582	4384	11
	45-54 años	6480	891	7371	17
CHICLAYO	MONSEFÚ	11 221	3783	15 004	100
	20-24 años	2066	677	2743	18
	25-33 años	3469	1235	4704	33
	34-41 años	1481	546	2027	14
	42-44 años	1507	522	2029	14
	45-54 años	2698	803	3501	21

## 6.11. Distribución y tamaño de la muestra

En los cinco distritos mencionados en la Tabla 37 (Anexo 3), se usó un muestreo no probabilístico a un total de 381 personas de 20 a 54 años, con el objetivo de conocer su interés en el negocio y su opinión sobre el comercio electrónico.

Vale señalar que, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), los muestreos no probabilísticos se caracterizan por su no representatividad de la población de un estudio. No obstante, el investigador elige a sus unidades de análisis según las cualidades que estas presenten y las características del fenómeno abordado, por lo cual no se utilizan fórmulas para el cálculo de su muestra. Dadas las cantidades de personas en la población objetivo, se buscó encuestar proporcionalmente y tomando en cuenta la accesibilidad en los cinco distritos referenciados.

### 6.11.1. Distrito de residencia

En la Tabla 38 (Anexo 3) se muestra la distribución de encuestados por distrito de residencia. En ese sentido, se confirmó que el 33,9 % proviene de Mórrope y otro 33,9 % proviene de Olmos. Le sigue el 12,3 % encuestado en Motupe, seguido del 11,5 % de encuestados provenientes de Lambayeque, y el restante 8,4 % de Monsefú.

## **6.12. Análisis de resultados de las encuestas**

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta organizado por pregunta. El cuestionario constó de 20 preguntas; tres de ellas son preguntas abiertas y en dos se podía marcar múltiples opciones. Participaron 403 personas. Se excluyeron a los encuestados menores de 20 años y mayores de 54, por lo que se obtuvo un total de 381 casos válidos para su análisis. El detalle de las encuestas se puede ver en el Anexo 2.

## **6.13. Conclusiones del análisis cuantitativo**

Con base en un muestreo no probabilístico en el que participaron 381 personas del público objetivo en la zona rural del departamento de Lambayeque, referente a los medios para compras por internet, se determina que la mayoría de encuestados prefieren el uso de Facebook y luego el WhatsApp. La mayoría utiliza sus celulares para comprar en línea, ya que prefiere usar un medio práctico para gestionar sus compras.

Asimismo, se identificó que los encuestados en mayor porcentaje compran en línea a un ritmo de tres o más veces al año. Este comportamiento refleja que, en su mayoría, los clientes están en constante búsqueda de ofertas y precios atractivos al momento de realizar compras por internet. Consideran como segundo factor más importante la calidad del producto y, a continuación, el tiempo en la entrega.

El tipo de producto más popular para compras en línea, según la encuesta, son los electrodomésticos, seguidos de artículos de moda y accesorios. La forma de pago de preferencia es Yape, seguido de transferencia interbancaria y el pago contra entrega. Esta última opción es ideal para clientes que prefieren no compartir información bancaria.

Con respecto al periodo de entrega, los encuestados manifiestan en su mayoría esperar hasta tres días. Muestran un comportamiento de expectativa de entrega de producto moderada en la rapidez y están dispuestos a pagar un adicional por una entrega rápida. La mayoría manifiesta estar conforme con la entrega, debido a que su producto llegó según sus expectativas.

Finalmente, los encuestados consideraron tener mayor preferencia por un proceso de compra fácil y eficiente, lo que reflejada en una buena experiencia y atención al cliente de compra en línea en más de la mitad de los encuestados.

#### **6.14. Determinación de la estimación de la demanda**

Para conocer el tamaño del mercado, se procedió a explorar la población de Lambayeque en el área rural y urbana, considerando a la población de 20 a 54 años (aproximadamente) y de los niveles socioeconómicos C y D. Estos detalles son descritos para el departamento de Lambayeque en la Tabla 12. En función de ello se ubicó a las personas de 18 a 55 años (considerando una aproximación etaria del cliente potencial en el rango de edad de 20 a 54) en los niveles socioeconómicos del departamento de Lambayeque llegando a un total de 500 981 habitantes (ver Tabla 39, Anexo 3).

Para el cálculo del mercado potencial, como se presenta en la Tabla 41 (Anexo 3), se tomó la población total de Lambayeque y la población rural como el 18% para desagregar por edades y NSE, lo cual permitió conocer que la demanda potencial es 91 438 personas. Con los datos revelados por la encuesta se conoció que el mercado disponible de personas que compran los productos que ofrece la empresa y los adquieren *online* es de 26 426.

El mercado efectivo se halló gracias al conocimiento de la aceptación de la propuesta de valor de la empresa para los encuestados, que se calculó en unas 18 868 personas. De acuerdo con las compras en promedio realizadas al mes, se alcanza una demanda de 6077 compras mensualmente. Con esa base se calculó el mercado meta asumiendo publicidad *online* por un mes, según la cual se realizarían 160 ventas mensuales (ver detalle en Tabla 41, Anexo 3).

La estimación de la demanda se orienta al sector C y D, en el cual a través de un proceso de determinación de mercado meta del porcentaje ofrecido a las personas del área rural siendo el 100% de ellos solamente el 28,90 % de las personas adquieren esos productos, lo cual esta estimación se ha determinado a través del ítem 7 de la encuesta aplicada debido que gran parte de las personas respondió a productos que compraría de la empresa. Por otro lado, es necesario mencionar que en la Tabla 41, hay datos obtenidos mediante la indagación y consultas de especialistas en marketing, los cuales también han sido constatados durante la aplicación de entrevistas a los mismos.



## **6.15. Conclusiones**

El estudio de investigación de mercado se divide en dos partes importantes dentro del capítulo, mediante un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo. Realizar entrevistas a expertos y al público objetivo en la zona rural del departamento de Lambayeque ha permitido concluir que:

Respecto al análisis cualitativo, lo que más inhibe a los clientes de la zona rural es el hecho de seguir pagando en efectivo, producto de la desconfianza hacia los medios electrónicos y el miedo y desconocimiento para realizar una transacción electrónica.

La poca información en esta materia da indicios de que es necesaria una estrategia de fidelización basada en el tiempo para la entrega del producto. También debe desarrollarse la demostración, la información, la presentación relacionada con el embalaje y la calidad del producto.

Otro aspecto a considerar dentro de las estrategias de fidelización propuestas es demostrar al cliente la seguridad del medio de pago para la transacción, mediante una buena atención de atención al cliente y descuentos que apliquen al cliente según su perfil.

Respecto al análisis cuantitativo, apoyado en un muestreo no probabilístico con la participación de 381 personas de la zona rural del departamento de Lambayeque, destacan los resultados de los medios para compras por internet. La mayoría de encuestados prefiere usar el Facebook y luego el WhatsApp desde sus celulares para comprar en línea, por ser para ellos el medio más práctico.

Esta investigación también permitió conocer el nivel de aceptación de las personas encuestadas de la propuesta de valor de este plan de negocio.

La encuesta muestra que los clientes, en su mayoría, están en una búsqueda constante de precios y promociones. También consideran importantes la buena calidad del producto, la buena atención y el servicio rápido en la entrega. Pueden pagar una suma adicional por la entrega.

## **CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO**

En este capítulo se plantean diferentes estrategias que Importaciones Pao debe desarrollar para obtener una ventaja competitiva y lograr sus objetivos estratégicos. Se toma como base el análisis FODA y los resultados de la investigación de mercado para plantear la estrategia genérica según Porter y las estrategias alternativas según el modelo analítico (David, 2013).

### **7.1. Misión, visión, valores**

El primer paso del planeamiento estratégico es la definición de la visión y misión de la empresa.

#### **Misión:**

Ofrecemos a nuestros clientes productos de gran utilidad y precios accesibles respaldados con un proceso de comercio electrónico fácil y confiable.

#### **Visión:**

Ser una empresa líder de comercio electrónico reconocida por un fácil proceso de compra y precios accesibles en el departamento de Lambayeque.

#### **Valores:**

Se viven los valores de respeto, pasión, confiabilidad, agilidad y flexibilidad.

### **7.2. Objetivos**

Se consideran objetivos de corto y largo plazo. Los objetivos estratégicos a corto plazo buscan una expansión comercial mediante comercio electrónico logrando la participación de mercado en la zona rural de Lambayeque, actualizando y diversificando los productos que ofrece Importaciones Pao.

Para justificar la construcción y las métricas de los objetivos se toma la información de INEI (2020a), además de los resultados de la encuesta detallada en el capítulo VI.

Se considera como mercado potencial la población rural de Lambayeque de 18 a 55 años con 117 815 habitantes, según el INEI (2020a).

Los resultados de la encuesta detallada en el capítulo VI muestran que Importaciones Pao tiene una aprobación en su propuesta de valor de 71,4 % y que los

habitantes de zonas rurales tienen una frecuencia de una compra cada cuatro meses en promedio. Por lo tanto, se estima una demanda de 6,077 compras al año.

Del análisis interno del capítulo III se sabe que Importaciones Pao ofrece a su público solo cuatro categorías de productos (accesorios de hogar y belleza, juguetes y deportes), mientras que los resultados de las encuestas muestran que el 28,90 % de los habitantes rurales de Lambayeque compran productos que ofrece la empresa. La categoría con mayor aceptación es la de electrodomésticos (41,6 %), seguida de ropa (21,5 %) y servicios (12,8 %). Entre los productos menos comprados están los accesorios de belleza (4 %) y los objetos electrónicos (3,3 %).

Por lo tanto, los objetivos estratégicos a corto plazo (1 año) que se consideran son:

- Objetivo 1: Alcanzar una participación del 5 % del mercado potencial.
- Objetivo 2: Actualizar e incrementar la diversificación de productos y categorías en un 50 %.

Los objetivos a largo plazo que se plantean están alineados al incremento de rentabilidad y mejor nivel de servicio, justificados en que la economía entre 2022 y 2025 alcanzaría una tasa de crecimiento de 3,3 % (MEF, 2022). Es relevante mencionar igualmente que el gobierno, después de 13 años, está renegociando el tratado de libre comercio con China (*Gestión*, 2023). Otro factor a tener en cuenta es que el nivel de servicio de referencia para comercios electrónicos es el 48 % (QuestionPro).

Es importante considerar que la rentabilidad obtenida por Importaciones Pao según el análisis interno en 2021 y 2022 alcanzó el 47 % y 35 %, respectivamente. El último año se vio afectado por los altos costos de importación.

En 2022 los costos de planilla representaron el 24 % de la venta; el costo de operaciones, el 25 %; y el costo de *marketing*, el 4 %.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos a largo plazo (5 años) que se consideran son:

- Objetivo 3: Incrementar la rentabilidad en un 9 %.
- Objetivo 4: Alcanzar un NPS de 50 %.

Ya definidos los objetivos, a continuación se plantea, según Porter, las estrategias genéricas y, según Davis (2013), las estrategias alternativas. Con ese propósito, se

desarrolla el modelo analítico para formulación de estrategias, que permitirá alcanzar las metas establecidas.

### **7.3. Estrategia genérica de negocios**

En esta sección, a través de la matriz estratégica genérica de Porter (Figura 55 del Anexo 4), se define la estrategia genérica que seguirá Importaciones Pao. Porter explica cinco tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos - bajo costo, liderazgo en costos - mejor valor, diferenciación, enfoque - bajo costo, y enfoque - mejor valor.

Las estrategias genéricas de Porter permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (David, 2013) (ver Figura 55 en el Anexo 4).

Un factor importante que sustenta la elección de la estrategia genérica se encuentra en el análisis de mercado detallado en el capítulo VI. El 55,9 % del público de zona rural valora más el precio al momento de realizar una compra por internet. Esto sugiere que la mayoría de los compradores en línea están buscando ofertas y precios competitivos para realizar su compra.

Se concluye que la estrategia genérica que Importaciones Pao debe seguir es liderazgo en costes, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados de incrementar la participación de mercado y la diversificación de productos.

### **7.4. Estrategias alternativas**

En esta sección, a través del modelo integral de formulación de estrategias alternativas, se identifica, evalúa y eligen las estrategias alternativas que debe seguir Importaciones Pao.

El modelo integral de formulación de estrategias alternativas tiene tres etapas aplicables:

**Etapas 1.** Denominada etapa de los insumos, está integrada por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC).

**Etapas 2.** Denominada etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave internos y externos. Está integrada por las matrices fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Boston Consulting Group (BCG), matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

**Etapa 3.** Es la etapa de decisión. Comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

La Figura 56 (Anexo 4) muestra la integración de las nueve técnicas o matrices en las tres etapas del modelo integral de formulación de estrategias.

#### **7.4.1. Etapa 1. Matriz de evaluación de factores externo (EFE)**

En la Tabla 32, referida a la matriz EFE para Importaciones PAO, se identifica en qué grado la organización responde a las oportunidades y amenazas según la puntuación ponderada.

El resultado de la matriz EFE muestra que las estrategias de las empresas importadoras aprovechan medianamente las oportunidades que existen y evitan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Falta puntaje aún para afirmar que las empresas aprovechan extraordinariamente bien sus oportunidades y que responden de forma totalmente adecuada a las amenazas existentes, debido a que se obtuvo una puntuación ponderada de 2,68, que es mayor al promedio 2,50, mientras que el puntaje máximo que se puede obtener es 4,00.

#### **7.4.2. Etapa 1. Matriz de evaluación de factores interno (EFI)**

En la Tabla 34, con el Matriz EFI para Importaciones PAO, se identifica en qué grado la organización responde a las fortalezas y debilidades según la puntuación ponderada.

En la matriz de factores internos, se observa que el resultado de la puntuación ponderada fue de 2,59 lo que demuestra que Importaciones Pao tiene debilidades importantes, como limitados medios y canales de pago, publicidad limitada y falta de conocimiento o experiencia en comercio electrónico en la zona rural del departamento de Lambayeque. Ello demuestra que, si bien la empresa tiene fortalezas importantes, su puntaje está ligeramente por encima del promedio. Aun así, se deben establecer estrategias para mejorar los puntos débiles.

#### **7.4.3. Etapa 1. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

En el capítulo IV el comparativo se realizó considerando a Importaciones Pao, Ilahui y Usuy. Los factores críticos de éxito considerados son la publicidad, el comercio electrónico, el servicio al cliente, la calidad de los productos, la competitividad de los

precios, la administración, la posición financiera, la lealtad del cliente, la expansión global y la participación de mercado.

Según la Tabla 33, sobre la matriz del perfil competitivo, se demuestra que Importaciones Pao ocupa el tercer lugar con un puntaje total de 3,04, comparado con ILAHUI que ocupa el primer lugar con un puntaje total de 3,14. Su presencia en línea y el servicio de atención al cliente son fuertes, pero podría beneficiarse de una mayor variedad de productos y una presencia física más fuerte.

En orden de importancia, se concluye que Importaciones Pao debe considerar estrategias para incrementar su presencia *online* y diversificar más su catálogo de productos guiándose de los resultados en las encuestas. Asimismo, debe fortalecer su proceso de última milla, que comprende desde el empaque y distribución hasta la posventa. Esto le permitirá diferenciarse de su competencia, que actualmente tiene el mismo puntaje.

El factor clave de éxito en cuanto a los puntos de ventas físicos es evaluar en el plan de *marketing* un canal de venta adicional, recomendado también en las entrevistas por los expertos, que manifiestan que el público de la zona rural valora la cercanía y confianza.

Finalmente, Importaciones Pao debe considerar estrategias de precios más agresivas con promociones regulares, para diferenciarse de sus competidores y mantener un equilibrio entre competitividad y rentabilidad.

#### **7.4.4. Etapa 2. Matriz FODA cruzado**

La matriz de FODA cruzado (Tabla 72 del Anexo 3) utiliza como base el análisis FODA. Ordena las fortalezas y debilidades relacionándolas con las oportunidades y amenazas al determinar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias ofensivas FO: se apalanca de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias preventivas FA: se apalanca de las fortalezas para mitigar una amenaza.
- Estrategias proactivas DO: se apalanca de una oportunidad para eliminar una debilidad.
- Estrategias defensivas DA: trabajan una debilidad para mitigar una amenaza.

De la Tabla 2 se determinan las siguientes estrategias:

**Estrategias ofensivas FO:**

FO1: Expansión del comercio electrónico. La empresa, gracias a su especialización en ventas por internet (F5), puede aprovechar el incremento en el comercio electrónico (O1) y el aumento en los usuarios de servicios de internet fijo (O6).

FO2: Diversificación de productos. La empresa, con su extensa gama de productos y colores (F2), y con proveedores que ofrecen productos de alta calidad (F6) y buenos precios (F7), puede aprovechar el crecimiento del segmento de *retail online* de tecnología o productos innovadores (O8).

FO3: Servicio posventa. La empresa, con un seguimiento continuo y asesoría posventa (F8), tiene una oportunidad en el contexto del crecimiento del PBI (O2), donde los consumidores pueden estar más dispuestos a pagar por productos con excelente servicio al cliente.

**Estrategias preventivas FA:**

FA1: Educación del cliente. Utilizando el conocimiento del mercado (F4) que posee la empresa, puede educar a los clientes en las provincias del país que no están familiarizados con el uso de medios tecnológicos (A5).

FA2: Mejorar la seguridad del comercio electrónico. La empresa puede utilizar su especialización en ventas por internet (F5) para mitigar los riesgos de fraude en el comercio electrónico (A4).

FA3: Adaptarse a la crisis política. A pesar de la crisis política en el país (A3), la gran calidad de los productos (F1) puede ser un punto de apoyo para mantener la confianza de los consumidores y resistir cualquier fluctuación en la demanda causada por la inestabilidad política.

**Estrategias proactivas DO:**

DO1: Creación de una página web: Dada la ausencia de una página web (D1) y el crecimiento del comercio electrónico (O1), se presenta una oportunidad para desarrollar una página web y atraer a más usuarios de internet.

DO2: Mejorar los canales de pago. Las limitaciones en los medios y canales de pagos (D2) pueden ser superadas gracias al crecimiento del PBI (O2), que permite una

oportunidad para invertir en mejores canales de pago, gracias a que la empresa crece junto a la economía nacional.

DO3: Capacitación en uso de tecnología. La baja capacitación del personal en el uso de medios tecnológicos (D8) es una debilidad que puede ser superada con el aumento del comercio electrónico y de los usuarios de servicios de internet (O1 y O6).

#### **Estrategias defensivas DA:**

DA1: Inversión en publicidad. La empresa actualmente invierte poco en publicidad (D6). Ante el uso limitado de internet en zonas rurales (A1) y el bajo porcentaje de compradores *online* (A8), es necesario aumentar la visibilidad de la empresa a través de una mayor inversión en publicidad.

DA2: Calidad de productos. Existe una probabilidad de que los clientes no compren productos al no poder comprobar su calidad (D4). Con el riesgo de fraude en el comercio electrónico (A4), es importante enfocarse en comunicar y demostrar efectivamente la alta calidad de los productos.

DA3: Experiencia en comercio electrónico en zonas rurales. La empresa no tiene experiencia en comercio electrónico en la zona rural de Lambayeque (D7). Frente a la amenaza de la pobreza rural estancada (A7) y el uso limitado de internet en zonas rurales (A1), la empresa necesita desarrollar estrategias efectivas para expandirse en estas áreas, lo cual podría implicar asociaciones, programas de educación para el cliente, o innovaciones en la entrega y el pago.

Se concluye que Importaciones Pao debe centrar sus estrategias ofensivas (FO) aprovechando la expansión de comercio electrónico y recuperación de la economía tras la pandemia ofreciendo gran variedad de productos a precios competitivos por la buena relación con sus proveedores.

Las estrategias preventivas de Importaciones Pao (FA), en línea con el análisis realizado, deben centrarse en educar a los clientes y colaboradores en seguridad de comercio electrónico para que eviten fraudes y realicen sus operaciones en un entorno confiable

Con el análisis realizado, las estrategias proactivas (DO) de Importaciones Pao deben centrarse en fortalecer sus procesos digitales invirtiendo en la creación de su página web, canales de pago y capacitando a sus colaboradores en uso de tecnología.



Finalmente, las estrategias defensivas (DA) de Importaciones Pao deben centrarse en conocer más las preferencias de los clientes de zonas rurales para invertir en publicidad y presencia en redes sociales sumando nuevos seguidores que incrementen las ventas.

#### **7.4.5. Etapa 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA**

La matriz PEYEA (Tabla 73 del Anexo 3) es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización. Estas pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI), según David (2013).

De la matriz PEYEA (Tabla 73 del Anexo 3) se observa que en la posición estratégica interna en la dimensión de fuerza financiera (FF) se obtuvo una calificación de 22 con promedio 3,7, y en ventaja competitiva (VC) 13 con promedio 1,9. Además, en la posición estratégica externa en la dimensión de estabilidad del entorno (EE) se obtuvo una calificación de 19 con promedio 2,7 y en fuerza de la industria (FI), una calificación 22 con promedio 3,7.

Las calificaciones promedio permiten encontrar los puntos X y Y para ubicarlos en el cuadrante (Figura 35, Anexo 4). El punto  $X = VC + FI = -1,9 + 3,7 = 1,8$  y el punto  $Y = EE + FF = -2,7 + 3,7 = 1,0$ . Los valores de X, Y ubican en el cuadrante de estrategias agresivas (integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación) (ver Figura 35 del Anexo 4).

En conclusión, el resultado de la matriz PEYEA recomienda que Importaciones Pao debe desarrollar estrategias agresivas, como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación.

#### **7.4.6. Etapa 2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) nos da a conocer gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria (David, 2013).

La elaboración de esta matriz BCG tomó como base los datos presentados en las Tablas 74, 75 y 76 en el Anexo 3.

La matriz BCG permite que las organizaciones con muchos grupos gestionen su actividad empresarial de acuerdo con estos dos importantes parámetros, comparando el rendimiento.




Al analizar la Tabla 74 (Anexo 3), se observa una tendencia general hacia la diversificación en las compras en línea. Se destaca el notable crecimiento en la categoría “Moda (ropa y calzado)”, que casi duplicó su participación de mercado durante este periodo. En contraste, la categoría “Productos electrónicos de consumo” ha visto una disminución gradual en su participación, aunque sigue manteniendo una parte significativa del mercado. Las categorías “Belleza y cuidado personal” y “Artículos para el hogar” han mantenido una participación más constante, con un ligero aumento en 2022 para la primera. Finalmente, la categoría “Juguetes y artículos para niños” ha experimentado una disminución constante en su participación.

Al examinar la Tabla 75 (Anexo 3) sobre la participación por categoría de ventas *online* en el Perú, se observan fluctuaciones significativas en todas las categorías. “Moda (ropa y calzado)” presenta una tendencia decreciente en su tasa de crecimiento a lo largo del tiempo, aunque sigue siendo una categoría con un porcentaje significativo de crecimiento.

Por otro lado, “Belleza y cuidado personal” muestra un espectacular incremento en 2022, por lo que se destaca como el sector con mayor crecimiento ese año. “Artículos para el hogar” muestra fluctuaciones dramáticas con un pico enorme en 2017 y una disminución importante en 2018, pero con crecimientos moderados en los años siguientes. “Juguetes y artículos para niños” muestran un crecimiento constante, pero con tendencia a la baja, mientras que “Productos electrónicos de consumo” presentan un comportamiento más estable, con una leve tendencia al alza hacia 2022.

**Figura 1**

*Matriz BCG*

		Participación de Mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento de Mercado	Alto	 Productos electrónicos de consumo	 Belleza y cuidado personal
	Bajo	 Moda (ropa y calzado)	 Artículos para el hogar, juguetes y artículos para niños

Explicación de la matriz:

Estrellas (alta participación de mercado, alto crecimiento de mercado): los productos electrónicos de consumo caen en esta categoría debido a su alta participación en el mercado y al crecimiento estable mostrado en los últimos años. Para estos productos, Importaciones Pao podría considerar expandir su gama y profundizar sus capacidades en comercio electrónico y logística, a fin de aumentar las ventas y los márgenes de beneficio.

Vacas de efectivo (alta participación de mercado, bajo crecimiento de mercado): la moda (ropa y calzado) tiene una alta participación de mercado, pero un crecimiento de mercado más lento en comparación con otros segmentos. Estos productos pueden proporcionar un flujo constante de efectivo que Importaciones Pao podría reinvertir en otras áreas de su negocio.

Interrogantes (baja participación de mercado, alto crecimiento de mercado): la categoría de belleza y cuidado personal ha experimentado un crecimiento significativo en 2022, aunque su participación de mercado sigue siendo baja. Importaciones Pao podría considerar invertir más en esta categoría para capturar la oportunidad de crecimiento.

Perros (baja participación de mercado, bajo crecimiento de mercado): los artículos para el hogar y los juguetes y artículos para niños tienen una participación de mercado baja y un crecimiento de mercado lento. Importaciones Pao podría considerar minimizar las inversiones en estos segmentos, a menos que encuentre maneras de diferenciar sus ofertas y aumentar su participación de mercado.

El resultado de la matriz BCG permitió identificar que los productos electrónicos son los de mayor tendencia de mercado, participación y crecimiento progresivo, lo que llevaría a concluir que Importaciones Pao debe invertir en comercializar productos electrónicos. Sin embargo, los resultados de la encuesta en las zonas rurales de Lambayeque nos muestran que el producto que más demanda tiene son los electrodomésticos, con un 41,6 % seguido por moda (ropa y calzado) y belleza con un 21,5 %, y en tercer lugar servicios, con un 12,8 %. Cabe resaltar que en la encuesta los productos electrónicos alcanzaron 3,3 %.

La estrategia comercial de Importaciones Pao la etapa de adaptación, según la tendencia de mercado, participación y crecimiento progresivo, debe centrarse por comercializar moda (ropa y calzado) y belleza. Además, debe diversificar sus categorías incursionando en electrodomésticos.

#### **7.4.7. Etapa 2. Matriz interna-externa (IE)**

La matriz IE representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (David, 2013). Debe considerarse que la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje  $x$  y los puntajes totales ponderados EFE en el eje  $y$ .

La matriz IE (Figura 36, Anexo 4) se divide en tres regiones principales. A cada región le corresponde una estrategia. Las casillas I, II y IV conforman la primera región considerada como una zona de crecimiento y construcción. Para esta zona se recomienda la estrategia integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Las casillas III, V y VII conforman la segunda región, considerada como una zona para conservar y mantener. Se recomienda una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto. Finalmente, las casillas VI, VIII y IX conforman la tercera región, considerada como una zona de cosecha o desinversión. Para esta zona se recomienda una estrategia de recorte de gastos y desinversión.

La matriz IE se desarrolló considerando el puntaje total ponderado de EFI 2,59 y el ponderado de EFE 2,68, que ubican a Importaciones Pao en la V casilla. Por lo tanto, debería seguir la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto.

#### **7.4.8. Etapa 2. Matriz de la estrategia principal**

Según David (2013), la matriz de la estrategia principal (Figura 56 del Anexo 4) consiste en un gráfico de cuatro cuadrantes y se basa en dos dimensiones, el crecimiento de mercado y posición competitiva de la organización. Esta matriz indica también que toda industria que tenga ventas anuales que superen al 5 % deberá considerar un crecimiento rápido en el mercado.

En vista del crecimiento de las ventas anuales mayores a 5 %, Importaciones Pao, según la Figura 57 (Anexo 4), debe ubicarse en el cuadrante I, con un crecimiento rápido en el mercado y posicionamiento competitivo fuerte. Como es una empresa que está creciendo, deberá competir con mayor efectividad y mejorar su competitividad buscando nuevos mercados y una mayor penetración, en este caso apuntando hacia la zona rural.

De acuerdo con el análisis realizado, el presente plan de negocio se encuentra en el cuadrante I, por lo que la estrategia adecuada es la penetración de mercado con posición competitiva fuerte, evaluando incrementar gasto en publicidad y el nivel de servicio al cliente. Además, debe ofrecer promociones exclusivas a precios accesibles para mayor atracción en la zona rural.

#### **7.4.9. Etapa 3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)**

La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas (David, 2013).

En la elaboración de la MCPE de este estudio se ha considerado evaluar cinco estrategias alternativas. Así, se obtuvo los resultados de la Tabla 5. El detalle de la matriz MCPE se puede visualizar en la Tabla 105 (Anexos).

**Tabla 5**

*Estrategias alternativas*

<b>ÍTEM</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
E1	Invertir en publicidad digital	4,80
E2	Diferenciar nuestros productos de la competencia mediante calidad/precio	4,45
E3	Capacitar al personal en comercio electrónico	3,93
E4	Impulsar la comercialización virtual de moda (ropa y calzado) y belleza	4,65
E5	Crear una página web	4,31

El resultado de la matriz MCPE muestra como estrategia alternativa más atractiva invertir en publicidad digital, con una calificación total de atractivo de 5,04. La sigue la estrategia de impulsar la comercialización de moda (ropa y calzado) y belleza, con una calificación total de atractivo de 4,97. En tercer lugar, se ubica la estrategia de diferenciar productos de la competencia mediante calidad/precio, con una calificación total de 4,80. Finalmente, quedaron en cuarto y quinto lugar las estrategias de creación de una página web y capacitar al personal en comercio electrónico.

## **7.5. Conclusión**

Después de desarrollar la matriz estratégica de Porter se concluye que Importaciones Pao debe aplicar una estrategia de liderazgo en costes ofreciendo diversidad de productos con calidad a un bajo costo.

El modelo integral de formulación de estrategias alternativas permitió tomar como base el análisis de las matrices EFE, EFI, perfil competitivo, FODA cruzado, PEYEA, BCG, IE y estrategia principal, valorando sus resultados en la matriz consolidada MCPE. Se concluye que debe centrarse en una penetración de mercado, coincidiendo con la diversificación de productos. Adicionalmente, se valoraron las siguientes estrategias relacionadas con las matrices ya mencionadas:

- Invertir en publicidad
- Diversificar catálogo de productos según los resultados de la encuesta
- Estrategia agresiva de calidad/precios bajos
- Crear de página web e incrementar presencia en redes sociales
- Capacitar al personal en *e-commerce* y herramientas digitales
- Fortalecer el proceso de última milla con foco en posventa
- Ganar confianza de clientes con espacios y contacto físico
- Ampliar canales de pago

En los próximos capítulos se desarrollarán los planes de *marketing*, tecnología, operaciones, recursos humanos y finanzas, apalancándose de las estrategias mencionadas.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE *MARKETING*

Según David (2013), el *marketing* es el proceso de poder definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los productos y servicios de los clientes. Por ello, la importancia de concretar los objetivos estratégicos basados en la penetración de mercado para con los clientes de la zona rural de Lambayeque, teniendo en cuenta que el *target* específico son hombres y mujeres de 20 a 54 años de edad, clientes pertenecientes a la generación X, generación Y o *millennials* y generación Z.

### 8.1. Objetivos de *marketing*

Es importante tener bien definidos los objetivos de *marketing*, el cual se basa en las consideraciones del plan estratégico: obtener una mayor participación en el mercado, con un plan en redes sociales que ayude al aumento de seguidores y al mayor conocimiento de la empresa Importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque. Asimismo, se busca el sostenimiento de un *engagement* del 25 %, que permita conocer el nivel de compromiso de los consumidores con la empresa. Este proceso implica desarrollar confianza y empatizar con los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque para mayor fidelización y retención.

El indicador *churn rate* es una métrica asociada a la fidelidad de los clientes que complementa su retención. El análisis del *churn rate* es necesario para medir y saber qué acciones tomar en referencia al porcentaje resultante de clientes que nos han abandonado por factores relacionados con la competencia o a la insatisfacción (Domínguez y Hermo, 2007). Se recomienda que el indicador no supere el 15 % (Genwords, 2021).

Los objetivos a corto plazo son los siguientes:

- Objetivo 1. Impulsar y desarrollar un plan de incremento de seguidores en nuestras redes sociales en las que se tiene actividad, hasta llegar a 2000 seguidores en la zona rural en cada una de ellas.
- Objetivo 2. Sostener un *engagement* de 25 % en nuestras redes sociales.

Con el propósito de generar interés mediante la interacción con el cliente y sostener una retención reduciendo la tasa de abandono.

La Tabla 77 del Anexo 3 muestra un análisis de redes sociales en comparación con la competencia más cercana (Ilahui y Grupo Usuy). Este análisis nos muestra que se tiene con una mejor tasa de *engagement* respecto a la competencia.

Se consideran los siguientes objetivos a largo plazo:

- Objetivo 1. Lograr que el indicador de cancelación de los clientes (*churn rate*), con una tasa que no supere el 14 %, para contribuir al indicador NPS.

Al medir la retención de los clientes (*churn rate*) y lograr que no supere el 14 %, se estará logrando una mejor experiencia del cliente en la compra *online* con importaciones Pao. La medición de este indicador se realizará de manera mensual. La fórmula es:

$$\text{Churn rate} = (\text{Número de clientes perdidos} / \text{Número de clientes iniciales}) \times 100.$$

Mantenerlo por debajo del 14%; es una manifestación de que la mayoría de los clientes están satisfechos y comprometidos con Importaciones Pao, una medición mensual de este indicador asegura a la empresa, un pulso claro de cómo está siendo percibida por los pobladores de la zona rural, con el fin de reaccionar a tiempo ante cualquier eventualidad que pueda afectar la lealtad de los clientes.

## **8.2. Segmentación de mercado**

La segmentación a un público objetivo en la zona rural de Lambayeque se puede visualizar en la Tabla 78 del Anexo 3.

Al conocer las características del segmento, se tiene una visión más clara de cómo la propuesta de valor se adecúa mediante las estrategias de comunicación mediante redes sociales de acuerdo con el mensaje que se pretende transmitir, según las características actitudinales, psicográficas, geográfica y demográficas.

En el funnel de ventas de la entidad es un proceso por el cual se sigue para un potencial cliente en el cual desde el primer contacto con la marca o el producto hasta la realización de una compra este modelo ayudó a la empresa a entender y optimizar el público meta de su investigación, denotando en la parte superior que se representa la cantidad máxima del mercado potencial de los posibles clientes, intervenidas a través de las personas que compran online, generando un mercado disponible lo cual es el porcentaje de probabilidad de que el poblador compre en la empresa, generando así el mercado efectivo el cual hace referencia a un promedio de las compras que posiblemente se harían en un mes y la demanda existente, finalmente a través del alcance de las interacciones y de las personas interesadas se consolida el mercado meta quedando así



160 personas los cuales además las fuentes obtenidas se respaldan ante PI Research (2022), Agencia Andina (2023), INEI (2020).

### **8.3. Posicionamiento**

En tal medida, se identifican los factores diferenciadores (Tabla 79 del Anexo 3) que hacen posible la compra *online*. Estos factores provienen del resultado de la encuesta realizada con el análisis cuantitativo, con preferencia de los factores que validan a la propuesta de valor encuestando a clientes de la zona rural, cuya conclusión justifica la propuesta de valor.

Se pudo identificar mediante la investigación cuantitativa que los clientes valoran más un precio accesible, seguido de un proceso rápido que permita generar un proceso de compra ágil. Su producto tiene que ser innovador y ser entregado en un periodo corto de tiempo y que genere confianza, a través del seguimiento que la empresa importaciones Pao realice al cliente hasta la entrega de su producto (Tabla 79 del Anexo 3).

Considerándose diversas acciones como entender quién es el nuevo competidor y qué ofrece, además cuál es la propuesta de valor y cómo se va a diferenciar con la empresa, realizando así un análisis para determinar las ventajas y el área de mejora actual, así mismo tomar énfasis en mejorar la propuesta de valor con el fin de identificar lo que hace único a la empresa y potenciar dichos aspectos, de igual forma se puede considerar expandir o renovar la línea de productos ofrecidos por Importaciones Pao para agregar así nuevas características y revitalizar el interés de los clientes, de igual forma una de las acciones a tomar en cuenta sería optimizar la experiencia de compra del usuario posiblemente a través de un sitio web o una aplicación intuitiva, fácil y rápida de usar lo cual debe generar una experiencia fluida en el usuario siendo este un diferenciador clave ante sus competidores.

También se debe tomar en cuenta las estrategias de marketing y publicidad con el fin de reforzar la publicidad para mantener una visibilidad y un reconocimiento de la marca el cual debe considerar posiblemente promociones especiales o campañas dirigidas a un sector o a lo que se desea implementar, con el fin de fortalecer el servicio otorgado al cliente, sin duda alguna las acciones para fidelizar y dar competencia a las nuevas empresas en el sector son las mencionadas con anterioridad.

#### **8.4. Marketing relacional**

El objetivo no solo es fidelizar clientes, sino también sembrar relaciones duraderas en un periodo de tiempo prolongado, que la tasa de cancelación de clientes no aumente y se pueda retener un mayor porcentaje de clientes, como parte del eje central del *marketing* relacional en Importaciones Pao. Por ello, se desarrollan las siguientes actividades.

##### **8.4.1. Talleres presenciales en la zona rural**

Este tipo de talleres se realizan enfocándose en temas de inclusión en comercio electrónico a los clientes de zona rural. Se intenta reunirlos en días específicos según su disponibilidad, con frecuencia mensual, para que esa relación sea más cercana y permita brindar la confianza necesaria con los clientes.

Estos talleres se realizarán con una invitación previa en las zonas rurales, con ayuda de las municipalidades y a través de las radios locales, a fin de tener al alcance al mayor público posible para mayor conocimiento de estas actividades.

El contenido de los talleres será de comercio electrónico y los beneficios de comprar mediante este medio, que es la tendencia actual. Así también, la utilización de los medios digitales, los medios de pagos digitales, los derechos del consumidor *online*, y otros temas relacionados.

Al final de cada taller se propone exponer sobre la existencia de la empresa, las actividades que realiza, los productos que ofrecen y regalar *merchandising* institucional (polo, gorra, etc.), con la finalidad de que los clientes sepan de la existencia de Importaciones Pao. Se estima que poco a poco se acoplarán a estos nuevos medios, surja una mayor atracción para las compras *online* y sean clientes fidelizados. La Tabla 80 (Anexo 3) muestra el calendario anual de los talleres presenciales y las actividades relacionadas.

##### **8.4.2. Presencia en redes sociales**

El análisis cuantitativo de la encuesta realizada a los clientes busca construir una relación con el público objetivo. Resulta útil como herramienta de estudio de mercado, ya que obtiene información valiosa que ayuda a identificar las necesidades de los clientes para ofrecerles una mejor solución. De igual modo, contribuye a la fidelización de clientes, la obtención de *leads*, y la generación de tráfico web, *branding* y *engagement*. Para ello, la Tabla 81 (Anexo 3) desarrolla las acciones para presencia en redes sociales.

### **8.4.3. Programas de fidelización**

Fidelizar clientes tiene el propósito de que el público objetivo se convierta en cliente recurrente. Es importante integrar la fidelización de clientes al plan de marketing, ya que permite tener una mayor participación de mercado y mantener una tasa retención de clientes, a fin de optimizar los gastos de *marketing*.

Con ese propósito, se puede realizar un programa de ventas privadas, presentar productos con descuento en primera instancia a los clientes recurrentes, desarrollar el sentimiento de privilegio y mejorar la satisfacción del cliente con la empresa. La Tabla 82 (Anexo 3) describe las acciones asociadas al programa de fidelización.

### **8.5. Marketing mix**

Para hacer factible la propuesta de valor, se desarrollan estrategias que permitan fidelizar clientes, tener una mayor participación de mercado, precios competitivos, diversificación de productos y plan de desarrollo en redes sociales y página web.

#### **8.5.1. Producto**

El tipo de producto que el cliente prefiere comprar en línea, basado en el análisis cuantitativo, son los electrodomésticos, con un 56,4 % de los encuestados. El segundo producto más comprado en línea es ropa y accesorios, seleccionado por el 29,1 % de los encuestados (ver Tabla 27 de Anexo 2).

Importaciones Pao se encuentra dentro de la línea de accesorios útiles para el uso rutinario y del hogar, debido a lo conveniente que resulta trasladar productos ligeros y con un precio accesible. La propuesta es diversificar constantemente la línea de catálogo con nuevos productos, aumentando a la sección de moda (ropa y calzado) y pequeños electrodomésticos, sugeridos en el análisis de la matriz BCG del capítulo VII, para continuar con la adaptación, dada la tendencia de mercado, participación y crecimiento progresivo.

Con base en la información previa y de la Tabla 83 (Anexo 3), se configura el catálogo de productos basado en categorías (Tabla 84 de Anexo 3).

Se muestra una lista de productos más representativos con la finalidad de señalar la variedad de productos que se pretende ofrecer al cliente según sus necesidades (ver Tabla 85 del Anexo 3).

Existe una gran variedad de ítems por cada categoría. El objetivo es diversificar los productos para que el cliente no tenga la necesidad de mirar a la competencia, fidelizando al cliente y evitando que aumente la tasa de abandono de clientes.

### **8.5.2. Precio**

El precio es un indicador muy sensible ante la estrategia que se pretenda desarrollar. Con base en el análisis cuantitativo, el factor más valorado, según la encuesta, es el precio, con un 55,9 % de los encuestados mostrando que la mayoría de los compradores en línea están en búsqueda constante de ofertas o precios competitivos al realizar una compra en línea. Basado en las siguientes consideraciones, se propone el precio de los productos según su categoría.

#### **8.5.2.1. Precio de venta al público**

El grupo más grande de encuestados (34,6 %) gasta entre S/ 101 y S/ 500 en compras en línea. El segundo grupo más grande (29,9 %) gasta entre S/ 50 y S/ 100 en compras en línea. Esto determina que el gasto promedio en el 64,5 % de los encuestados es entre S/ 50 y S/ 500. Mostramos la lista de precios promedio propuesta por subcategoría (Tabla 85 de Anexo 3).

En la lista de precios se puede verificar que los precios están dentro de los valores promedio de gasto para una compra en línea. En esa medida, los precios muestran ser accesibles al público de la zona rural del departamento de Lambayeque.

### **8.5.3. Plaza**

Importaciones Pao es una empresa 100 % digital. Considerando la mención de la unidad II sobre el incremento del comercio electrónico en el Perú (el 87 % respecto a otros países), es una oportunidad para que la estrategia de plaza de importaciones Pao tenga una mayor cobertura para exponer la diversificación de sus productos mediante redes sociales y medios digitales como herramienta principal para la comunicación directa con el cliente. De esta forma se busca aumentar las ventas y gestión de la posventa del cliente, tales como el seguimiento, la consulta, el reclamo y los comunicados oficiales.

Asimismo, hay que considerar que Importaciones Pao maneja el tipo de distribución directa asumiendo el control logístico integral y tercerizando el servicio de entrega del producto al consumidor final.

Es importante contar con todas las herramientas disponibles para generar el mayor impacto posible de Importaciones Pao mediante las redes sociales y medios digitales. Por ello, se propone lo siguiente:

Repotenciar: cuenta oficial de Instagram, Facebook, TikTok. Desarrollar: página web *responsive* y *mailing*.

Consolidar: WhatsApp empresarial con las cuentas de redes sociales y web *responsive*.

#### **8.5.4. Promoción**

Con el objetivo de impulsar, atraer y promover la marca, es importante considerar el desarrollo de la marca para establecer un posicionamiento y fidelizar al cliente, mediante el *branding*.

##### **8.5.4.1 Branding**

El desarrollo de una estrategia de *branding* involucra, entre otros aspectos, tener el control sobre la percepción que los clientes tienen de la marca, ya que el hecho de realizar comentarios y compartir contenido orgánico es un indicio de un impacto de marca ya generado.

###### **8.5.4.1.1. Identidad de marca**

La forma como la marca se comunica con el cliente tiene que ser clara y contundente. el cual debe inspirar confianza siendo este un factor determinante para la decisión de compra de un usuario con el fin de ser un posible cliente potencial, además este debería generar satisfacción y confianza lo cual hace más propenso a volver y a realizar compras en el futuro.

Lo cual genera una identidad ya que este confía y será propenso a recomendarlo a personas cercanas al cliente

Para ello, la propuesta de valor y el diseño de la marca forman parte importante del manual de identidad de la empresa que toda empresa debe tener.

###### **8.5.4.1.2. Propuesta de valor**

Mediante la investigación cuantitativa se pudo ajustar la propuesta de valor de la empresa, que se define de la siguiente manera:

“Somos una empresa que importa productos chinos para comercializarlos por internet a los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque, ayudándoles a reducir el tiempo de espera y beneficiarse de productos con precios accesibles e innovadores a diferencia de las tiendas físicas”.

#### **8.5.4.1.3. Diseño de la marca**

El diseño de la marca tiene que ser fácilmente reconocible, memorable y versátil. Con ello se genera el reconocimiento de marca mediante su generación de valor.

La marca está representada por un logo con las iniciales IP, correspondientes a Importaciones Pao. El nombre remite al rubro de la empresa, que son las importaciones chinas, y el nombre de la dueña de la empresa, tal y como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2**

*Logo de Importaciones Pao*



El logo muestra el significado de las iniciales IP. Predomina el color naranja en el texto para vender cercanía o felicidad. Hay muchos estudios que aseguran que el color naranja es capaz de incrementar las ventas. Genera sensaciones positivas en el consumidor, felicidad, cercanía, todo aquello que buscan la mayoría de negocios. El color magenta es un color de armonía, promueve el soporte y la amabilidad, haciendo referencia a la originalidad. Con ello se pretende que el *insight* al consumidor corresponda a una empresa confiable. Parte del mensaje también es colocar un eslogan en los medios digitales con el siguiente mensaje: “Importaciones para ti”.

#### **8.5.4.1.4. Presentación del producto a enviar**

Los productos serán enviados en caja con un *sticker* con el logo de la empresa. Se toma como referencia la Figura 38 (Anexo 4). El tamaño varía según el producto y la cantidad solicitada.

El empaquetado en caja cumple el objetivo de brindar una buena presentación del producto al cliente. Además, genera confianza en los pedidos, con la finalidad de fidelizar al cliente y recomiende a la empresa.

#### 8.5.4.1.5. *Buyer persona*

Parte del proceso de la estrategia de *branding* consiste en mencionar el perfil del cliente, que son características psicográficas de las personas del segmento de clientes mencionados en la Tabla 6.

**Tabla 6**

#### *Buyer persona*

CARACTERÍSTICAS	BIOGRAFÍA
<b>Nombre de la <i>buyer persona</i>:</b> Eva	Eva es madre soltera y vive con su familia, trabaja como operaria en una fábrica de la zona rural. Es trabajadora. Dispone de muy poco tiempo, ya que trabaja para mantener a sus hijos y aportar en el hogar.
<b>Datos demográficos:</b> zona rural del departamento de Lambayeque	
<b>Género:</b> femenino	
<b>Edad:</b> 35 años	
<b>Puesto / Ocupación:</b> dependiente	
<b>Estado civil:</b> soltera	
<b>Segmento de actividad:</b> comercio	
<b>Nivel de escolaridad:</b> técnico	
<b>Medios de comunicación utilizados:</b> Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp	
<b>Objetivos de la <i>buyer persona</i>:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adquirir artículos de gran utilidad para complementar en su hogar.</li> <li>. Satisfacer gustos de imagen personal y de sus familiares.</li> <li>. Independizarse</li> </ul>	
<b>Retos de la <i>buyer persona</i>:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Obtener mayores ingresos económicos.</li> <li>. Ser personal de confianza</li> </ul>	
<b>Comportamiento de compra:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Debido a que no dispone de tiempo, en su tiempo libre le gusta buscar opciones de productos útiles para el hogar y de cuidado personal en las redes sociales.</li> <li>. Compra en más de una empresa que ofrezca productos de su interés.</li> <li>. Le interesa recibir el producto en el menor tiempo posible.</li> <li>. No le gusta recibir <i>spam</i>. Por lo general, Eva busca generar su propia búsqueda en base a su necesidad según amerite la situación.</li> <li>. Le gusta la comunicación constante para el seguimiento del pedido.</li> </ul>	

**Puntos de dolor:**

- . No tener suficiente poder adquisitivo.
- . No dispone de mucho tiempo.
- . Trabaja lejos de casa.

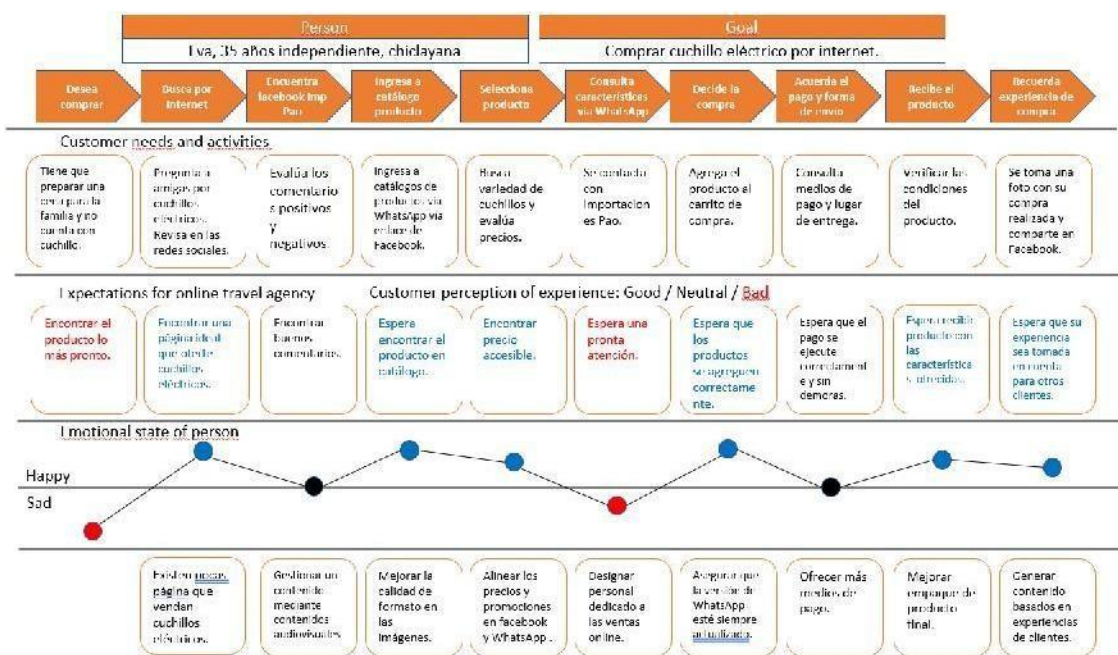
Al identificar las características del *buyer* persona, estas son consideradas para crear contenido como parte del proceso de *branding*.

**8.5.4.1.6. Costumer journey**

Para entender el proceso de compra es importante mapear los detalles que forman parte de una compra por parte del consumidor. Basados en las características del *buyer* persona, se puede identificar y entender las necesidades para pasar por cada etapa hasta la posventa representadas en la Figura 3.

**Figura 3**

*Costumer Journey Map*



Al desarrollar el *costumer journey*, se tomaron en cuenta las fases por las que pasa el cliente desarrollado en la Tabla 86 (Anexo 3). Se concluye que el *buyer* persona necesita encontrar en un periodo corto de tiempo una página que le ofrezca variedad de artículos para cubrir sus necesidades. Antes de iniciar el proceso de compra, solicita referencia con conocidos y valora comentarios sobre experiencias anteriores con la página elegida. También se asegura de que el producto elegido llegue bajo las mismas características y con comunicación constante durante el proceso de compra. Finalmente,



marca la pauta para el tipo de mensaje a transmitir a los clientes mediante medios digitales. Con ello se asegura la fidelización mediante una buena experiencia, la diversificación de productos para cumplir con las necesidades del cliente y la mayor participación en el mercado, lo que aumenta las ventas. Se debe considerar también, el traslado a la fábrica, es decir, que los buyer persona también puedan considerar un lugar físico donde realizar sus accionares.

## **8.6. Estrategia digital**

La empresa Importaciones Pao gestionará las redes sociales, la plataforma digital y los medios digitales para brindar contenido específico, darse a conocer y tener mayor alcance en las redes sociales, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de *marketing*. Para crear conciencia sobre el valor de la presencia en línea se tendrán en cuenta tres etapas que forman parte de la estrategia digital.

### **8.6.1. Etapa de atracción**

En esta etapa se busca generar conciencia al dar a conocer la marca mediante acciones y tácticas. De esta manera, se genera mayor tráfico en las redes sociales hacia la página web, y se logra mayor alcance y visibilidad, así como el interés del público objetivo. Se desarrolla la comunidad en cada red social y se encamina la etapa de conversión. En la Tabla 87 (Anexo 3), se detallan las acciones en las redes sociales de esta etapa.

#### **WhatsApp y *mailing***

Tanto el WhatsApp como el *mailing* son medios para brindar información constante y directa, ya sea de manera sincrónica y asincrónica, a clientes nuevos o recurrentes. También permite generar una base de datos para dar a conocer la propuesta de valor. Por otro lado, ambas herramientas, además de brindar diversos beneficios al cliente, ayudan a mantenerlos actualizados con promociones exclusivas y actualizaciones de catálogos de manera virtual, y permiten circular encuestas de satisfacción del servicio recibido.

En la Tabla 88 (Anexo 3), se detalla la información que se enviará a los diferentes tipos de clientes, según su recurrencia de compra, ya sean nuevos o recurrentes, así como la frecuencia del envío de los

mensajes en WhatsApp y *mailing*.

La Tabla 88 (Anexo 3) menciona dos actividades que serán enviadas cada semana, dos actividades que serán enviadas quincenalmente y cuatro actividades que serán enviadas cada mes. De igual modo, se tendrán en cuenta las campañas de fechas importantes y de gran demanda durante el año, con envíos programados para mayor información hacia los clientes.

### **Página web**

La creación de página web es fundamental para generar confianza a los clientes, brindarle información más detallada de los productos y gestionar de manera más eficiente la presencia *online*. Así se crearán comunidades activas de actualización de eventos y contenido que brindará la página de la empresa, dando a conocer la propuesta de valor.

Con respecto a los métodos de pago, el cliente tendrá opciones según el análisis de la encuesta cuantitativa realizada.

**Anuncios publicitarios por Google Ads.** Permiten un mayor posicionamiento de la marca e interacción con la página web y las redes sociales. Actualizan el contenido de valor, como los blogs semanalmente, con contenido interactivo y cultural, para que los clientes se mantengan fidelizados e informados de los nuevos productos y beneficios.

**Anuncios publicitarios por social Ads.** Se realizan con un presupuesto con la finalidad de segmentar, llegar a más personas y obtener más seguidores del público objetivo.

- Facebook Ads: tiene en cuenta los anuncios publicitarios que se darían de manera semanal para una mayor audiencia.
- Instagram Ads: realizará la creación de contenido a través de *stories* y *feed*.
- TikTok: realizará campañas de publicidad y creación de contenido dentro de la plataforma de productos con mayor acogida. Esto permite conocer las preferencias del cliente, mejorando la segmentación.

### **8.6.2. Etapa de conversión**

La etapa de conversión ayuda los objetivos de *marketing*, como obtener nuevos seguidores en redes sociales, prospectos y ventas realizadas.

La primera etapa es la conversión de todos los que interactúan en redes sociales, como Facebook, TikTok e Instagram, con sorteos mensuales entre las personas que participaron y compartieron un video. También se busca la conversión de las personas

que ingresaron a WhatsApp para consultar por información de productos o el catálogo, y de los clientes que visitaron la página web para dejar sus datos.

La conversión de clientes genera una base de datos, que permite distinguir entre clientes recurrentes o interesados en productos nuevos, a quienes se les brinda información basada en sus preferencias. Todo ello se realiza mediante envío de mensajes e información programada por *mailing* y WhatsApp.

La segunda etapa conlleva a la construcción de marca. Ello implica mostrar información cultural, contenido de valor referente al comercio electrónico, capacitación al público objetivo de la zona rural para generar mayor confianza al momento de la compra en línea.

#### **8.6.2.1. Cronograma de redes sociales**

A continuación, se detalla el cronograma de las redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram, TikTok y blogs, que se tendrán en cuenta durante la semana. El objetivo consiste en desarrollar en cada red social cierto contenido para una constante interacción con el cliente (Tabla 89 de Anexo 3).

Las categorías resaltantes para la realización de contenido se refieren a productos nuevos, sorteos en transmisiones en vivo, lanzamiento de promociones, productos con mayor acogida e información cultural. Todo ello se publica en diferentes redes sociales, como se muestra en el cronograma con el objetivo de comunicar, vender y generar interacciones con el público interesado.

#### **8.6.3. Etapa de fidelización**

El propósito de esta etapa es que los clientes sigan comprando con Importaciones Pao, mediante la actualización constante de los catálogos de productos, la introducción de nuevas tendencias y contenido de valor, y programas de puntos para generar recomendación con conocidos y aumentar la cartera de clientes.

La herramienta con mayor influencia para fidelizar clientes es el *mailing*. Aunque la comunicación no sea en tiempo real, sirve como un medio seguro para transmitir comunicados de diversa índole al cliente. Otros medios son las comunidades en redes sociales y el WhatsApp empresarial. En la Tabla 90 del Anexo 3 se detalla el programa de fidelización por redes sociales.

Asimismo, de forma mensual se enviarán comunicados con las temáticas detalladas en la Tabla 91 del Anexo 3.

### **8.7. Presupuesto**

El presupuesto considera las tres etapas (atracción, conversión y fidelización) y la estrategia presencial de talleres formativos a los clientes de la zona rural. El presupuesto debe considerar los meses en que se realizarán estos gastos. El presupuesto de este plan se puede visualizar en la Tabla 42 (Anexo 3).

Según el cálculo de las tres etapas, la inversión en publicidad será de S/ 4500 para la etapa de atracción, S/ 103 180 para la etapa de posicionamiento y S/ 72 000 para la etapa de fidelización. Los talleres presenciales incluyen todos los costos asociados, principalmente con una fuerte inversión en el primer año. El monto total invertido será de S/ 203 780.

### **8.8. Conclusiones**

Los objetivos de *marketing* permiten desarrollar la ventaja competitiva como eje central. Esto es importante debido a que los clientes consideran comprar después de una búsqueda constante de descuentos y promociones. En tal medida, actualizar y renovar constantemente el catálogo de productos ayuda a los clientes a tomar una decisión de compra mucho más rápida.

Realizar programas de fidelización ayuda a aumentar la presencia de marca, debido a las recomendaciones que Importaciones Pao puede generar por la buena atención, la presentación, los precios y los medios amigables de pago. Todas estas características se referencian al análisis de la encuesta cuantitativa.

La importancia de gestionar un plan de publicaciones en las redes sociales y web permite generar un mayor alcance al público objetivo, que considera a la generación X, la generación *millennial* y la generación Z.

Considerar una estrategia para generar tráfico de todas las redes sociales hacia la web permite mostrar la propuesta de valor mediante contenido orgánico que genere comunidad. Asimismo, la participación de WhatsApp y *mailing* cierra el plan de *marketing* con una cobertura de 360 grados, al desarrollar atención personalizada a cada cliente sin dejar brechas, y al asegurar la presencia de marca, venta, participación y fidelización del cliente.

El plan de *marketing* contribuye con el plan de operaciones al medir el proceso del desarrollo de la última milla mediante encuestas realizadas a los clientes luego de su compra.

## IX. PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

En este capítulo se detalla el plan de operaciones y logística, enfocado en planificar mejor las compras, ampliar la red de distribución y llegar a tiempo y con calidad a los clientes de las zonas rurales, lo que garantiza un buen nivel de servicio en la última milla. Por lo mencionado aseguramos que este plan de operaciones está alineado con las estrategias de penetración de mercado y liderazgo en costo.

Este plan de operaciones y logística empezará con establecer los objetivos, las políticas de operación y el detalle de los procesos, para finalmente enfocarse en la última milla a través de una red de distribución que considera atender a los clientes en tres modalidades: directo con *delivery*, puesto en agencia de transporte y puesto en aliados estratégicos en 13 principales distritos con mayor población rural.

### 9.1. Objetivos

Para establecer los objetivos de este plan se considera que Importaciones Pao debe distribuir 180 unidades al día a la población de zona rural, tomando en cuenta que el departamento de Lambayeque tiene 3 provincias y 38 distritos. De estos, 36 distritos tienen población rural. El 81 % de la población zona rural está concentrada en 13 distritos (Tabla 91, Anexo 3), según el INEI (2020a). Importaciones Pao actualmente solo vende a población urbana.

En el capítulo II, acerca del análisis interno, se sostiene que, según la información de ingresos y egresos de Importaciones Pao (Tablas 67 y 68, Anexo 3), los gastos de operación en 2021, 2022 representan el 25 % de las ventas.

El OTIF es un indicador de desempeño de la industria de logística de distribución que refleja el porcentaje de despachos que llegan a tiempo (*on time*), con el producto y cantidad solicitados, y al lugar indicado por el cliente (*in full*) (Negocios Globales, 2022).

El plan se debe ejecutar cuidando el costo de operación y asegurando llegar con productos de calidad, a tiempo y completo. Por ello, los objetivos del plan están orientados en reducir costos de operación optimizando el proceso de última milla.

Se plantean los siguientes objetivos:

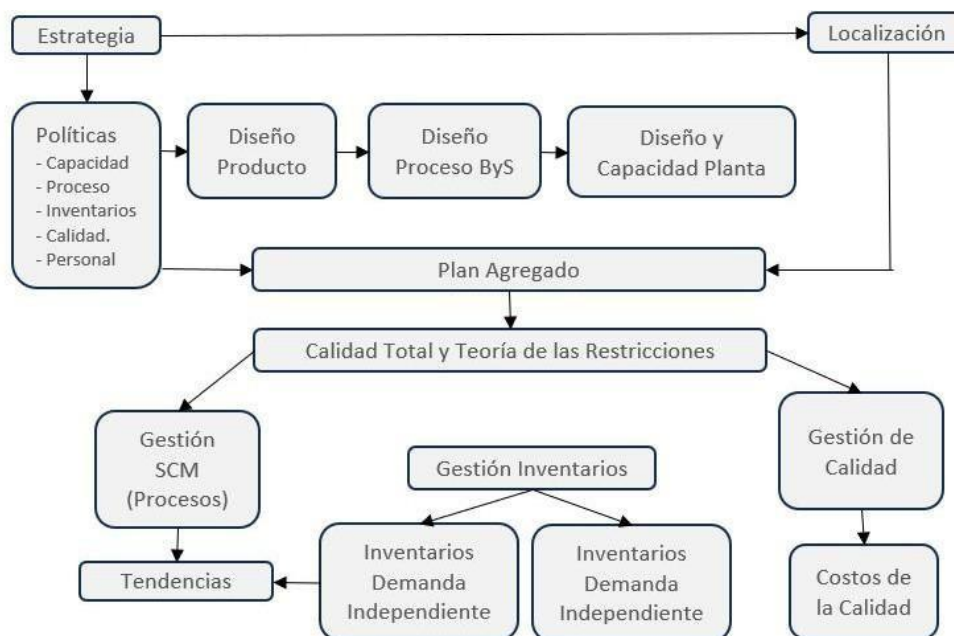
Objetivo 1. Actualizar plan operativo y logístico que reduzca los gastos de operación en un 8 % respecto al periodo anterior.

Objetivo 2. Rediseñar la red de distribución que permita en el primer año llegar al 80 % de la población en zonas rurales con un OTIF del 98% para pedidos de 13 distritos del departamento de Lambayeque (ver Tabla 43, Anexo 3)

A continuación, con base en el esquema de Gerencia de Operaciones y SCM que se explicó en el curso Operaciones y SCM (Freddy Alvarado, ESAN, 2019) se establecen las políticas y directrices que seguirán los empleados para resolver temas sobre procesos, inventarios, capacidades, calidad y personal.

**Figura 4**

*Gerencia de operaciones y SCM*



*Nota.* Basado en el curso Operaciones y SCM (Freddy Alvarado, ESAN, 2019).

## 9.2. Políticas

Se establecen políticas de operación para los procesos, gestión de inventario, capacidades, calidad y personal.

### 9.2.1. Proceso

- **Sales & Operations Planning (S&OP):** se establece como política las reuniones quincenales con participación de la Gerencia General, asistente administrativo y vendedores, para determinar la categoría o los productos a comercializar según el análisis de tendencias, temporadas o campañas.

- **Compras importadas directas e indirectas:** se establece como política que las compras solo pueden ser ejecutadas por el gerente general. Además, las compras importadas directas tienen una frecuencia mensual y las compras importadas indirectas una frecuencia quincenal. Por el momento, no se establecen montos mínimos ni máximos de compras.
- **Recepción:** se establece como política que los operarios de logística no pueden dejar productos en agencias más de 48 horas. La frecuencia de seguimiento de productos en tránsito es diaria. El tiempo máximo para registrar en sistema y rotular un producto recibido por compras es de 24 horas.
- **Reclamo a proveedor:** se establece como política que el responsable de gestionar el reclamo a los proveedores es la Gerencia General. El plazo máximo que tiene la Gerencia General para empezar el proceso de reclamo es de 24 horas de ser notificada de un evento. La notificación de reclamos al proveedor puede venir del proceso de recepción, almacenamiento, distribución, cambios o devoluciones.
- **Almacenamiento:** se establece como política que el responsable de la custodia de las existencias son los operarios de Logística. Las existencias, en su totalidad, deben estar almacenadas en *racks* o *pallets*. Se debe rotular al 100 % todos los productos, unidad por unidad. Si están sueltos o por presentación consolidada, el rótulo debe especificar el código del producto, la descripción del producto y el día de recepción en almacén. Se debe establecer zonas físicas rotuladas para productos listos para la venta, dañados y devolución.

### Última milla

- **Distribución:** se establece como política que el responsable de la distribución, facturación o boletaje son los operarios de logística. Todo producto que sale del almacén debe estar registrado con número de guía, factura, boleta o cargo. La emisión de la factura o boleta debe realizarse como máximo a las 24 horas de retirado el producto de almacén. Mensualmente la Gerencia General debe revisar indicadores de facturación, OTIF.
- **Posventa:** se establece como política que los reclamos y devoluciones no deben exceder el 0,05 % de las unidades vendidas por año. El responsable de los procesos de posventa es la Gerencia General. Los vendedores tienen 48 horas para realizar encuestas de nivel de servicio. Dentro de los procesos de posventa se incluye la gestión de reclamos, cambios o devoluciones. La atención debe



empezar como máximo en las 24 horas de recibida notificación. El cliente debe recibir un mensaje mínimo semanal del estatus de su reclamo, hasta cerrarlo. Mensualmente se deben revisar indicadores de reclamos, cambios o devoluciones, nivel de servicio (NPS), *churn rate*.

- **Remates o desmedros:** se establece como política que el responsable de los procesos de remates o desmedros es la Gerencia General. Se realizarán los eventos una vez al año, cuidando la imagen de la empresa.
- **Empresas aliadas:** se establece como política que las empresas aliadas recibirán una comisión entre el 2 % al 5 % del valor de venta por producto que entreguen en sus establecimientos. Estos porcentajes los establece la Gerencia General. El dinero que recauden de los productos contra entrega debe ser liquidados semanalmente al asistente administrativo.

### **Servicios de Conocimiento y Soporte**

- **Centro de Ayuda:** hace referencia a una sección en el sitio web donde el cliente podrá encontrar respuestas o preguntas frecuentes lo cual reducirá la necesidad de contratar un servicio al cliente para estas cuestiones básicas.
- **Soporte Técnico:** se establece ante la asistencia de problemas técnicos tanto para los clientes que enfrentan problemas al momento de realizar una compra o, así como para el equipo interno que desea manejar el sitio web de la empresa.
- **Asistencia Telefónica:** a pesar de ser una empresa de importaciones en el cual los pedidos suelen hacerse por un sitio web o a través de aplicaciones mucho de los clientes aún valoran la posibilidad de poder entablar una conversación con una persona real por vía telefónica para aclarar sus dudas o presentar algún reclamo.
- **Gestión de Revisiones y Comentarios:** se establece como herramientas y plataformas para permitir al cliente dejar un comentario o reseña sobre el producto adquirido permitiéndole a la empresa moderar y responder estas de reseñas o dar confianza al posible comprador.
- **Formación y Capacitación:** se establece con el fin de mejorar el trabajo del personal interno lo cual se reconoce que es vital recibir una formación regular sobre las nuevas prácticas herramientas y tendencias en el rubro.
- **Gestión de Devoluciones y Reembolsos:** se establece procedimientos y herramientas con el fin de gestionar las devoluciones del producto de los clientes

en caso no sea el producto esperado, así como también realizar un reembolso eficientemente.

- **Monitoreo de Redes Sociales:** sin duda alguna las redes sociales en este sector es un punto de contacto sustancial para otorgar un servicio al cliente y posicionar la empresa por ende monitorear estas redes ayudarán a la empresa a responder rápidamente a las quejas o menciones de los clientes, así como los requerimientos.
- **Actualizaciones y Mantenimiento del Sitio Web:** se establece actualizaciones en el sitio web o las plataformas en las cuales atiende a los clientes para funcionar correctamente y se tenga una operación eficiente ante cualquier compra.
- **Seguridad y Prevención de Fraudes:** la seguridad sin duda alguna es sustancial lo cual ofrece confianza al cliente por ende se establece y se asegura que las transacciones sean seguras y se minimice el riesgo de fraudes.

### ***9.2.2. Inventarios***

- **Existencias:** se establece como política que los responsables de la gestión de las existencias son los operarios de logística. Las tomas de inventarios serán semanales y tendrán la supervisión del gerente general y el asistente administrativo. Se debe mantener un máximo de S/ 78 528,00 en valor de inventario (capital de trabajo), previamente definido o ajustado solo por la Gerencia General. Las existencias deben estar aseguradas contra todo riesgo. Si hay diferencias de inventarios, el gerente general es el responsable de establecer el procedimiento de ajuste de inventario, en coordinación con el asistente administrativo. Mensualmente, la Gerencia General y el asistente administrativo deben revisar los indicadores de rotación, vencimiento, caducidad, dañados y devoluciones.

Se tiene historial de 2,375 SKU agrupados en 4 categorías y 27 subcategorías detalladas en la tabla 85, Anexo 3. Esta clasificación permite que Importaciones Pao tenga flexibilidad en la gestión de inventarios.

### ***9.2.3. Capacidad***

- Acerca de la ubicación, la dirección fiscal es Alameda Prolongación Pacasmayo 751, distrito de Chiclayo, provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

- Para el tamaño de instalaciones, se establece un espacio mínimo para operar de 30 m<sup>2</sup>, distribuidos en oficina administrativa, almacén, zona de recepción y despachos.
- En caso de inversión, la Gerencia General es responsable de decidir si las inversiones serán con capital propio, apalancado, crédito o al contado.

#### 9.2.4. Personal

- Acerca de la especialización del personal, se establece que personal propio debe estar capacitado en temas de comercio electrónico, servicio al cliente y Excel a nivel básico.

#### 9.2.5. Calidad

- Como estándares de calidad, se establece que todos los productos comercializados deben estar autorizados, certificados y acordes a las normas peruanas.
- Para las capacitaciones del uso de productos, se establece que la Gerencia General y el encargado de logística deben conocer las especificaciones y el funcionamiento de los productos que comercializan.

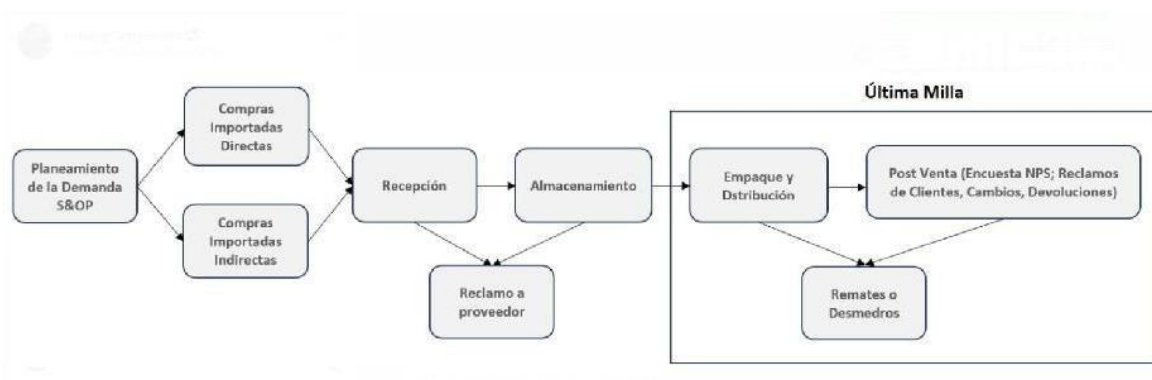
Luego de establecer las políticas y siguiendo el esquema de la gerencia de operaciones SCM, se definen los procesos del plan operativo.

### 9.3. Proceso del plan operativo

Los procesos del plan operativo se muestran en la Figura 5.

**Figura 5**

*Proceso end to end del plan operativo*



Los procesos con una visión *end to end* van desde S&OP (Sales and Operations Planning), compra importada directa e indirecta, recepción, almacenamiento y última milla.

### **9.3.1 Planeamiento de la demanda S&OP**

Este proceso tiene como objetivo realizar un pronóstico de las ventas por categoría de productos y población de zonas urbanas y rurales. Según el análisis de tendencias, temporadas o campañas, se decide si se diversifican o no algunas categorías. También se revisan los inventarios actuales, se determina inicialmente qué productos se comprarán por importación directa e indirecta, y se hace una estimación de la inversión económica.

### **9.3.2. Compras importadas directas**

Este proceso empieza recibiendo del proceso S&OP la lista de productos a comprar. Tiene como objetivo comprar productos con buena calidad, con menor tiempo de importación y a precios bajos, analizando ofertas o descuentos por volumen. La elección de proveedores internacionales buenos y confiables es necesaria para evitar estafas. Los productos tienen un *lead time* de llegada promedio de 25 días, desde el pago hasta el arribo a la agencia de transportes en el distrito de Chiclayo.

El flete internacional marítimo de China al Perú por una caja de 30 cm × 30 cm × 30 cm o 10 kg tiene un costo promedio S/ 50. El flete local de Lima a Chiclayo es S/ 30.

### **9.3.2. Compras importadas indirectas**

Este proceso empieza recibiendo del proceso S&OP la lista de productos a comprar. Tiene como objetivo comprar productos con buena calidad, con menor tiempo de traslado local y a precios bajos, analizando ofertas o descuentos por volumen. La elección de proveedores locales mayoristas importadores buenos y confiables es necesaria para evitar estafas. Los productos tienen un *lead time* de llegada promedio de 2 días desde el pago hasta el arribo a la agencia de transportes en el distrito de Chiclayo.

El flete local de Lima a Chiclayo por una caja de 30 cm × 30 cm × 30 cm o 10 kg tiene un costo de S/ 30.

### **9.3.3. Recepción**

El proceso de recepción empieza con la confirmación de salida del producto desde la agencia en Lima. Ese *input* permite planificar la recepción. El encargado de logística, según el plan de recepción, recoge los productos provenientes de compra importada

directa o indirecta desde la agencia de transportes en Chiclayo, para llevarlos a la zona de recepción en el local de la empresa.

Una vez los productos están en la zona de recepción, el encargado de almacén procede a revisarlos para asegurar que no tengan daños. Acto seguido, registra el ingreso en el sistema. Por último, imprime el rótulo, que detalla el código, la descripción y la fecha de ingreso. En caso de encontrar productos con algún imperfecto, se informa a Gerencia General para que empiece el proceso de reclamo. Seguidamente, rotula el producto indicando “Observado”, con fecha de ingreso y nombre del proveedor.

En este proceso se debe considerar el gasto de gasolina, el mantenimiento de vehículo y los rótulos.

#### ***9.3.4. Almacenamiento***

El proceso de almacenamiento empieza con la recepción de los productos correctamente rotulados. A continuación, se ubican en la zona de andamios de su categoría. Se deben considerar ubicaciones fijas por categoría, para evitar llevar un control de ubicaciones que no se consideran en esta etapa. Se debe mantener el orden y el rotulado en todo el tiempo que el producto permanece en almacén. Debe existir zona física para dañados, lenta rotación, vencidos o caducados. Tener en cuenta como gastos en este proceso el mantenimiento anual de andamios y pallets, además del gasto de alquiler y mantenimiento del local.

#### ***9.3.5. Última milla***

Los procesos de la última milla son la conexión física con los clientes. Según los expertos entrevistados, el cliente de la zona rural es desconfiado. Por ello, entregarles sus pedidos completos, a tiempo, atender sus reclamos, cambios o devoluciones garantizará ir ganando reputación y confianza, ante el cumplimiento de lo descrito anteriormente, el personal cumple un papel sustancial, por ende definir el personal correcto debe tener mínimo un año de experiencia en empaque y distribución en una empresa de comercio electrónico que aporte una notable eficiencia operativa, minimice errores, manejo adecuado de herramientas y equipos, y gestionar eficazmente el tiempo, además, sus relaciones previamente establecidas con proveedores y transportistas, junto con su conocimiento de las regulaciones del sector, garantizan una operación más fluida, esta experiencia no solo optimiza la cadena logística, sino que también influye directamente en la satisfacción del cliente, siendo esencial para la reputación y éxito del negocio.

### **9.3.5.1. Empaque y distribución**

Este proceso empieza cuando la Gerencia General envía al encargado de logística el detalle de cada venta (producto, cantidad, dirección, hora de entrega, tipo de pago y otras condiciones o detalle).

El encargado de logística empieza el proceso de empaque. Luego sale a reparto con la movilidad, guiándose de la red de distribución que se detallará en la sección siguiente. Antes de salir con los productos, se debe asegurar el registro de la salida del producto en el sistema y cumplir con la política de facturación o de boletaje.

El encargado de logística debe realizar el seguimiento de los repartos por las agencias de transportes rurales o aliados. De existir observaciones con estos proveedores, debe notificarse a la Gerencia General para que gestione el reclamo.

Se debe considerar como gastos el valor de los materiales utilizados, la gasolina del reparto y los costos de envío de las agencias de transportes autorizadas o aliados (*service point*) de las zonas rurales.

### **9.3.5.2. Posventa (encuesta NPS, reclamos de clientes, cambios, devoluciones)**

Este proceso tiene como objetivo estar más cerca del cliente. Empieza cuando el encargado de logística notifica a la Gerencia General por mensaje que el cliente recibió el producto. La Gerencia General tiene hasta 48 horas para comunicarse con el cliente y aplicar la encuesta de nivel de servicio, además de obtener la calificación de OTIF o recibir algún tipo de reclamo.

Este proceso también tiene como objetivo recibir reclamos, después de 48 horas, sobre calidad, especificaciones del producto u otros. Mientras el reclamo del cliente esté abierto, recibirá como mínimo un mensaje semanal de estatus de su reclamo.

Las acciones para cerrar un reclamo las determina la Gerencia General. Pueden ir desde la coordinación del cambio de producto, la devolución de producto y dinero, la nota de crédito, el descuento en próxima compra, la comunicación de acción correctiva ante algún evento de maltrato en el proceso de venta u otro que se evidencie a favor del cliente. Todas las acciones antes mencionadas son gastos que se deben considerar y que afectarán la rentabilidad del periodo.

### **9.3.5.3. Reclamo a proveedor**

Este proceso empieza cuando en los procesos de recepción, almacenamiento, empaque, distribución o posventa se identifica y notifica una no conformidad, a la cual nuestros proveedores son responsables de brindar solución. El responsable de gestionar los reclamos a los proveedores es la Gerencia General, que debe notificar al proveedor como máximo a las 48 horas de tomar conocimiento interno de la no conformidad. Este proceso sirve para calificar el nivel de servicio de nuestros proveedores. Los reclamos que logren tener éxito ayudarán de alguna manera a mejorar la rentabilidad y deben ser correctamente registrados.

### **9.3.5.4. Remates o desmedros**

Cualquiera de estos dos procesos se puede realizar como máximo una vez al año, coordinando entre las áreas de Gerencia General, Contabilidad y Marketing, para cuidar temas tributarios y de imagen. Los productos que entran a la lista son dañados, obsoletos o vencidos. Al realizar cualquiera de los procesos se debe buscar recuperar al máximo el valor de compra de los productos en cuestión.

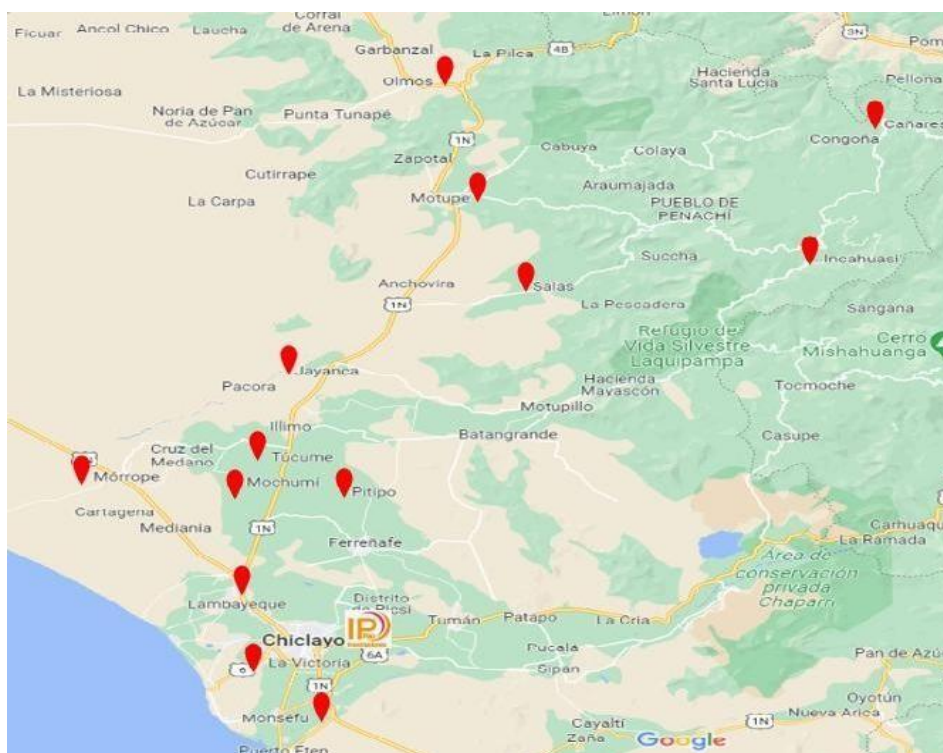
Luego de detallar los procesos operativos, se pasa a explicar la red de distribución última milla, que considera atender a los clientes en tres modalidades: directo con *delivery*, puesto en agencia de transporte y puesto en aliados estratégicos en 13 principales distritos con mayor población rural.

## **9.4. Red de distribución última milla**

La red de distribución debe permitir a Importaciones Pao llegar de manera más eficiente en costo, tiempo y calidad a los clientes de la zona rural, alineado con los objetivos del plan estratégico. Para ello, se verifica la localización del almacén y se detallan las rutas y alianzas óptimas para atender a 13 distritos con población rural, que representan el 81 % de la población rural en el departamento de Lambayeque (Olmos, Motupe, Salas, Jayanca, Túcume, Mochumí, Pítipo, Incahuasi, Cañaris, Mórrope, Lambayeque, La Victoria, Monsefú) (Figura 6).

### **Figura 6**

*13 distritos con población rural en el departamento de Lambayeque*



#### **9.4.1. Localización**

Se desestimó realizar el método de localización por punto de equilibrio o método sinérgico Brown Gibson para determinar la ubicación óptima de la oficina y el almacén de Importaciones Pao, porque el local actual ya está establecido por las ventas urbanas que la empresa tiene actualmente en este sector.

La Figura 39 (Anexo 4) muestra el mapa con la ubicación de la oficina y el almacén de Importaciones Pao, las agencias de transporte aliadas para llegar a los distritos rurales y la agencia de transportes Shalom, proveedor que traslada a Chiclayo los productos comprados. La Tabla 91 (Anexo 3) detalla la dirección y la localización de los locales aliados.

#### **9.4.2. Rutas**

Para determinar las rutas y restricciones se toman en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas a expertos del capítulo de investigación de mercados, en los cuales se indica que los pobladores de zonas rurales están dispuestos a esperar su pedido como máximo en tres días. Valoran la atención personalizada y los precios bajos. También se recopiló información de transportistas que llegan a las zonas rurales de los 13 distritos



(Tabla 93, Anexo 3) empresas comercializadoras representativas y transporte particular de la misma zona rural para incorporarlos como aliados.

El tener tres tipos de rutas por destino permite brindar a los clientes opciones según su necesidad de tiempo y economía. El primer tipo de ruta deja los productos en la agencia de preferencia de los clientes. El segundo tipo de ruta deja los productos en una empresa aliada representativa de en la zona rural. El tercer tipo de ruta deja el producto en modo *delivery* donde el cliente indique, dentro de la zona rural.

La Tabla 93 (Anexo 3) detalla 40 rutas y sus costos para atender los pedidos de zonas rurales.

Esta red de distribución y las rutas creadas acorta la brecha entre una compra virtual rural y urbana, equiparando costos y tiempos de entrega logrando que el poblador rural compruebe la ventaja de comprarle a Importaciones Pao porque estará a su alcance.

## **9.5. Presupuesto**

En el presupuesto se consideran suministros de limpieza, útiles, materiales de empaque, combustible y mantenimiento de vehículo y oficinas, así como un monto para ejecutar los procesos de última milla (Tabla 44, Anexo 3).

## **9.6. Conclusión**

Se concluye que Importaciones Pao ofrece a sus clientes de la zona rural de Lambayeque tres alternativas económicas de distribución en su última milla: 1) entregar el producto con *delivery* directo, 2) entregar el producto puesto en una agencia de transporte aliada, y 3) tercera opción consiste en entregar el producto con una empresa aliada reconocida en los 13 distritos rurales seleccionados según detalla la Tabla 93 (Anexo 3).

Además, se concluye que para asegurar sostenibilidad, seguridad y orden en las operaciones se han establecido procesos y políticas como el porcentaje máximo de reclamos de 0,05 % por productos vendidos al año y el porcentaje de comisión de empresas aliadas, que va entre el 2 % y 5 % del valor de venta por producto.

El plan de operaciones y logística contempla que la red de distribución debe mantener estratégicamente la ubicación de su oficina y almacén para atender los dos frentes, urbano y rural. Deben realizarse sinergias para obtener costos bajos y cumplir con los tiempos que exigen los clientes.

Por último, la red de distribución de este plan de operaciones y logística contempla 40 nuevas rutas con aliados estratégicos como agencias de transporte público y privado, para satisfacer en tiempo, precio y calidad de servicio a los clientes de zonas rurales del departamento de Lambayeque.

El capítulo X realiza el plan de tecnología, que permite optimizar el proceso de operaciones y logística, y consolida el servicio de entrega del producto al cliente.

## CAPÍTULO X. PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

El presente plan tiene como finalidad aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología para mejorar los procesos y alcanzar los objetivos estratégicos en Importaciones Pao.

La implementación y gestión de sistemas y tecnología de información permiten estar actualizados y potenciar los procesos de comunicación interna y externa, como la ejecución de aprendizaje automático, *plugins*, internet de las cosas y demás tecnologías emergentes, fortaleciendo el posicionamiento en el mercado.

Es importante enfatizar la implementación de elementos que contemplan la seguridad de la información de los usuarios, al desarrollar políticas de seguridad en la protección de datos sensibles.

Estar alineados a liderazgo de costes nos lleva a definir el modelo adecuado de inversiones, ya sea gastos de capital (Capex) y gastos operativos (Opex). Según AMBIT (2022), hoy en día, en el sector TI, las inversiones tienden más a ser Opex que Capex. Esto se debe a los rápidos cambios que se producen en las tecnologías. Así, las herramientas de *software* y las infraestructuras de hardware queden obsoletas en muy poco tiempo.

### 10.1. Objetivos

Los objetivos del plan de sistemas y tecnología de información están enfocados a contribuir con el plan estratégico mediante:

- Actualización constante de la infraestructura tecnológica creada, con la finalidad de otorgar un entorno confiable al cliente y solidez de los sistemas y aplicaciones, que garanticen una buena toma de decisiones y muestren una ventaja competitiva en el mercado. Este aspecto contribuye a la penetración de mercado.
- La mejora constante de gestión de datos, que permita identificar los mejores productos y presentar otros nuevos, gracias a la recopilación de datos de manera eficiente. Así, se renueva constantemente el catálogo y se contribuye a la diversificación de productos.
- El desarrollo constante de la comunicación con el cliente, mediante las herramientas y plataformas con adecuación de aprendizaje automático, contribuye a una alta calificación para el nivel de servicio.

## **10.2. Análisis de requerimientos**

Esta etapa es muy importante para el desarrollo del plan, debido a que en ella se describen los requerimientos necesarios para gestionar el negocio e identificar los sistemas y tecnologías para aplicar en del negocio. Se presentan los siguientes análisis de requerimientos.

### ***10.2.1. Necesidades del negocio***

Tomando como referencia el plan estratégico, se considera que las necesidades para el comercio electrónico de Importaciones Pao giran en torno a la diversificación constante de productos, liderazgo de costes, buen servicio al cliente y penetración del mercado. Para ello, es importante contar con las herramientas tecnológicas adecuadas, que permitan satisfacer las necesidades del negocio, al igual que reconocer las funcionalidades requeridas.

### ***10.2.2. Funcionalidades requeridas***

Asimismo, se requiere que el medio tecnológico sea de dominio total para la personalización y actualización de herramientas constante de las nuevas funcionalidades, lo que está asociado también a la diversificación de productos en el catálogo.

## **10.3. Arquitectura de sistemas**

El diseño de la arquitectura tecnológica general para el desarrollo del negocio digital de Importaciones Pao, se basa en un sistema de pago no relacionado con pasarela de pago. Esto se debe a que, en el análisis cuantitativo de las encuestas, se descubrió que los clientes prefieren pagar por billetera digital, transferencia bancaria o efectivo contra entrega, tal como se estructura en la Figura 40 (Anexo 4).

La descripción de la arquitectura del sistema se realiza de la siguiente manera:

**Browser del cliente:** Es el medio digital de acceso a la información de la plataforma, mediante ella el cliente accede a la información requerida que es desarrollada por el Front End, que se encarga de diseñar la parte que el cliente puede visualizar al navegar en la web, el personal calificado debe tener conocimiento de lenguaje HTML, JavaScript y CSS.

**Servidor del vendedor:** Brinda el servicio para administrar, configurar, realizar mantenimiento de los servidores que asisten a los sistemas de información y servicios de TI para una adecuada comunicación unificada y seguridad de información, en este

proceso se ejecuta el Back End, que mediante el personal especializado se ejecutan las acciones lógicas y hacen más ligera y personalizada la web.

Base de datos de catálogos y pedidos: Es una herramienta que permite gestionar el inventario de productos, pedidos, seguimiento y entrega, asimismo contribuye a una efectiva gestión comercial y atención al cliente. Para integrar los componentes de la arquitectura de sistemas es importante describir los componentes del back office que permiten desarrollar las funciones del tipo de negocio digital para importaciones Pao.

### ***10.3.1. Componentes del back office***

Los componentes del *back office* están dirigidos a los procesos internos de empresa y no son visibles al cliente. Sin embargo, son de gran importancia para la eficiencia de los procesos y datos. Seguidamente se mencionan los elementos que forman parte del *back office* para importaciones Pao.

**Gestión de seguridad de la información.** Para obtener un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda de Google, es importante desarrollar procesos de seguridad para la página web. Además, debe protegerse la base de datos e información interna de la empresa, considerando ciertos elementos mínimos: certificado SSL, copias de seguridad y uso de *hosting* con políticas de seguridad propias.

**Sistemas de gestión de recursos empresariales (ERP).** Ayuda a automatizar los procesos internos de la empresa al hacerla más eficiente dentro de una plataforma digital. Realiza la gestión integral del pedido, desde la solicitud, pago, envío, hasta la entrega. También genera el reporte de ventas, el control de inventarios y las integraciones para comunicación interna y externa. Aun así, existen formas alternativas de implementar una ERP, mediante implementación de *plugins* instalados en el CMS. Esta opción es la ideal si se trata de una empresa que recién inicia sus operaciones, debido al bajo costo de implementación en referencia a una ERP.

**Sistemas de gestión de relación con los clientes (CRM).** Corresponde a la gestión de datos del cliente, para integrarlos en el proceso de la venta mediante la atención al cliente y los canales de atención desarrollados en la empresa mediante el *marketing* relacional. Sirve de herramienta para el desarrollo de estrategias de *marketing* centradas en el cliente.

**Infraestructura tecnológica.** Está conformada mediante la integración del *software*, representado por el conjunto de programas que deberán ser ejecutados por una

computadora. El *hardware* es representado por los elementos físicos, como la computadora y las comunicaciones, que representan a los componentes que controlan los flujos de datos existentes entre las computadoras y las redes (por ejemplo, el módem).

#### **10.4. Características del personal técnico**

El personal técnico externo debe tener ciertas características que incidan en el desarrollo, el mantenimiento y el control total de las tecnologías desarrolladas. La Tabla 94 (Anexo 3) describe el personal requerido como servicio externo para la gestión de las tecnologías adecuadas.

##### **10.4.1. Programador web**

Se encarga del desarrollo, el mantenimiento y la seguridad de la web. El costo del servicio mensual por el servicio del personal técnico es de S/ 1000.

##### **10.4.2. Front end-developer**

Se encarga de programar el navegador de la web. También realiza el testeado para que el sistema funcione con la calidad requerida. El costo del servicio mensual por el servicio del personal técnico es de S/ 1000.

##### **10.4.3. UX/UI Desing**

Se encarga de diseñar y empaquetar para crear vínculos con el cliente, mejorando la percepción de la marca. El costo del servicio mensual por el servicio del personal técnico es de S/ 1000.

#### **10.5. Selección de tecnologías adecuadas**

Es importante hacer una adecuada selección de tecnologías que cumplan con las necesidades del modelo de negocio digital que desarrollará Importaciones Pao. Con la base de una plataforma con dominio total, personalización en la implementación de herramientas requeridas en la gestión del *back end*, *front end* y *back office*, se consideran las siguientes tecnologías.

##### **10.5.1. Plataformas tecnológicas actuales**

Las plataformas digitales son una herramienta importante para el desarrollo de un plan de sistemas y tecnologías, ya que permiten esquematizar, desarrollar y administrar la información de forma personalizada, así como tomar decisiones de forma adecuada. La Tabla 95 (Anexo 3) describe las plataformas tecnológicas.

Basado en las características de los tipos de plataformas mencionadas en la Tabla 95 (Anexo 3) y las necesidades del negocio que exige personalización constante, se requiere control total y adquirir una plataforma de desarrollo a medida.

#### **10.5.1.1. Plataforma de desarrollo del *e-commerce***

El desarrollo *e-commerce* a medida, también conocido como tienda *online*, tienda virtual o comercio electrónico a medida, es un sitio web desarrollado a base de programación web según las necesidades del negocio o cliente (Comunicare, 2019).

En tal sentido, se consideran las características de desarrollar un *e-commerce* a medida con diseño personalizado, que permite utilizar *software* libre, modificar el código y adicionar funcionalidades específicas según necesidad, como optimizar el SEO para un posicionamiento web. También permite integrarse con un CRM para alcanzar un uso adecuado de las bases de datos y de manera sincrónica. Esto es una gran diferencia con otros tipos de plataformas con licencia. A medida que pasa el tiempo, existe la necesidad de migrar a una plataforma a medida.

Respecto al desarrollo de la página web, se eligió en el plan de *marketing* la plataforma WordPress, que nos permite aplicar herramientas para la personalización de la página web como *e-commerce*. Se considera que la configuración del *back end* se encuentra ya configurado en la plataforma seleccionada.

#### **10.6. Herramientas para el desarrollo del *back office***

El desarrollo de *back office* corresponde a la gestión de las actividades internas de Importaciones Pao. La empresa mejorando sus funciones y eficiencia mediante herramientas tecnológicas. Por ello, se escogen las herramientas que se describen a detalle en la Tabla 96 (Anexo 3).

Asimismo, se mencionan las aplicaciones elegidas para el desarrollo del *back office*: Woocommerce, Woocommerce brands, WhatsApp Chay for WooCommerce, Order on WhatsApp for WooCommerce, CRM: Many Chat, CRM; Active Campaign, Yoast Seo pro.

#### **10.7. Ciberseguridad**

El *e-commerce* presenta el mayor riesgo en ciberataque. Todo lo que se digitaliza conlleva a un riesgo. Para brindar la confianza a los clientes en la plataforma de *e-commerce* se requiere de lo siguiente:

- **Certificados SSL.** Mantiene seguras las conexiones en internet y protege las transacciones en línea, al mantener la privacidad y seguridad de la información del cliente a través de algoritmos, con un protocolo de seguridad que crea un enlace cifrado entre un servidor web y un navegador web. Tiene un costo promedio de S/ 180 anuales.

De acuerdo con la ley de política y protección de datos personales, se consideran datos personales a toda información relativa a una persona física viva identificada o identificable. Los datos que van a ser recopilados mediante comercio electrónico son llamados datos de inventario o datos de usuario, y se regulan por normativas exclusivas de comercio electrónico y aspectos legales como aviso legal, condiciones de contratación, política de privacidad y política de *cookies*.

El proceso de protección de datos personales en la compra de Importaciones Pao se encarga de la recopilación de información como:

- Nombre, fecha de nacimiento, dirección, nacionalidad, datos bancarios, dirección IP, *cookies*, género, propiedades, datos del cliente *online*.

Al momento de visitar la página web y registrarse, el cliente deberá autorizar la recopilación de sus datos. Cada formulario de contacto solicitará este consentimiento. Se podrá inscribir en el banco de datos del Registro Nacional de Protección de Datos Personales, y luego se tendrá en cuenta que se habilitará el correo electrónico para enviar mensajes informativos y autorizados por el cliente según las normativas vigentes.

## **10.8. Presupuesto**

Para realizar el presupuesto se tuvo en cuenta el costo por el servicio mensual del personal técnico para todas las plataformas digitales y de seguridad, así como la compra del servidor, el mantenimiento de *laptops* y el servicio de internet. De igual manera, se contempló el costo de la creación de página web.

Según el cálculo del presupuesto, la inversión en tecnología alcanzará los S/ 234 113,50, teniendo en cuenta todas las herramientas útiles para llevar a cabo este plan (Tabla 45, Anexo 3).

## **10.9. Conclusiones**

Un modelo adecuado de inversión basado en los repentinos cambios que genera el modelo de negocio digital de Importaciones Pao se debe considerar como gastos



operativos (OPEX), lo que permite adaptarse a las nuevas actualizaciones y generar más beneficios.

Es importante que los requerimientos tecnológicos sean acordes a lo que se pretende mostrar al cliente, mediante una adecuada arquitectura de sistemas. De ese modo, se logra enviar el mensaje propuesto, y se alcanza una correcta gestión de compra, entrega y experiencia del cliente. Por ello, se elige una plataforma de desarrollo a medida.

Una adecuada política de datos permite un correcto uso de la información que el cliente autoriza. Así, se logra conocer mejor al cliente y gestionar los programas de automatización y fidelización correspondientes a la gestión de base de datos.

Con las características que se ha decidido ejecutar dentro de las etapas del plan, el personal especializado que realiza la implementación, el desarrollo y el mantenimiento del plan es de vital importancia, dado que la personalización del proceso depende del tipo de negocio, mensaje y experiencia que Importaciones Pao pretende desarrollar con el cliente. Es crucial un adecuado desempeño del personal especializado.

## **CAPÍTULO XI. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar el organigrama de la empresa, las políticas y las estrategias a implementarse según el plan estratégico. Asimismo, se detalla las áreas que componen la empresa, el análisis de las necesidades de personal, así como los perfiles y funciones de los trabajadores. Finalmente, se presenta el presupuesto.

### **11.1. Objetivos**

Para un eficiente plan de recursos humanos, se establecen los objetivos para el cumplimiento de los compromisos y lograr que la empresa sea rentable.

- Desarrollar y formar al personal en relación con las necesidades futuras de la empresa para lograr la participación del 60 % del mercado potencial.
- Garantizar la contratación con perfil idóneo que incremente el 50 % de la diversificación de productos, para asegurar un óptimo crecimiento de la empresa.
- Fomentar el clima laboral en los trabajadores.

### **11.2. Régimen laboral y obligaciones**

Importaciones Pao forma parte del Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (mype), de acuerdo con el Decreto Legislativo N.º 1086, “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente” 26887 (Congreso de la República, 2008).

Con el fin de ser atractivo al recurso humano a contratar, se acoge al régimen mype (para ventas que superan los 150 UIT y menos a 1700 UIT), que brinda a sus trabajadores los beneficios laborales detallados en Decreto Supremo N.º 013-2013-PRODUCE y Decreto Supremo N.º 008-2008-TR (Tabla 97 del Anexo 3).

### **11.3. Organigrama**

De acuerdo con lo determinado en el capítulo 3 del actual documento, se han encontrado tres áreas en la empresa, administración, logística, ventas y marketing (como se muestra en la Figura 58 de Anexo 4). La empresa está compuesta por 9 trabajadores con niveles de formación y experiencia.

Se cuenta sólo con 9 trabajadores en planilla. La descripción de cada área y cargos se detalla en la Tabla 98 (Anexo 3).

#### **11.4. Análisis de las necesidades de personal**

A medida que Importaciones Pao expande sus operaciones hacia el área rural del departamento de Lambayeque, requerirá una evaluación e incremento del equipo.

En el área de logística se cumple la gestión de recojo de mercadería importada, el embalaje y el envío hacia el operador logístico tercerizado. El personal estará encargado de la planificación y coordinación de la logística.

Con la expansión de la base del cliente, es necesario contar con un personal especializado en el área de *marketing* y redes sociales, para desarrollar la estrategia digital, asegurar un alto nivel de servicio al cliente, y consolidar la presencia de la marca y diversificación de productos. Este servicio seguirá siendo tercerizado.

El personal de ventas deberá estar capacitado en los nuevos productos en el mercado, con la finalidad de migrar oportunamente y captar la mayor cantidad de compradores durante el lanzamiento de estos productos. Todo lo mencionado tiene el fin de afianzar y alinear el perfil de los trabajadores a los objetivos estratégicos que tiene definido Importaciones Pao.

#### **11.5. Políticas y estrategias**

Las políticas y estrategias de Importaciones Pao para la gestión de recursos humanos se centrarán en la contratación, el clima laboral y el desarrollo del equipo.

**Contratación.** Importaciones Pao se compromete a contratar al personal más calificado, con un enfoque basado en la diversidad y la inclusión. Esto incluirá la contratación de personas con un conocimiento profundo de las áreas rurales para la expansión.

**Clima laboral de empleados.** Importaciones Pao requiere mantener a su personal mediante una cultura de identidad con la empresa y un entorno de trabajo seguro. La empresa también ofrece el desarrollo dentro de la empresa para fomentar la lealtad del personal. El clima laboral se medirá semestralmente mediante encuestas.

**Salud y seguridad.** Dada la naturaleza del trabajo dentro y fuera de oficina, Importaciones Pao garantiza la seguridad de su personal informando sobre las regulaciones para realizar las funciones según corresponda de forma segura.

Para velar por el correcto desempeño de las operaciones y afianzar la cultura del trabajo, se han considerado los siguientes aspectos:

**Valores:** la puntualidad, la integridad y el compromiso

**Principios:** trabajo en equipo, respeto, servicio y responsabilidad

Estas políticas y estrategias se revisarán y actualizarán regularmente para garantizar que el personal cumpla con las necesidades de la empresa durante su expansión.

### **11.6. Planilla de la empresa**

Parte del plan de recursos humanos consiste en establecer los puestos y remuneraciones del personal.

En la Tabla 99 (Anexo 3) se presenta los gastos de planilla, también indica los gastos para los próximos cinco años.

El personal está contratado bajo la modalidad por inicio o incremento de actividad, de acuerdo con el artículo 57 del Decreto Supremo N.º 003-97-TR-TUO del Decreto Legislativo N.º 728. Las ventajas de esta modalidad son:

- Duración de 3 años máximo.
- Es contrato temporal y puede comprender hasta actividades permanentes, muy útil para empresas como Importaciones Pao.
- El contrato aplica por la actividad de la empresa y no por la condición del trabajador.

### **11.7. Aspectos legales y tributarios**

En cuanto a los aspectos legales, la empresa fue constituida por Paola Virginia Fernández Flores. Es decir, el negocio inicia como persona natural, que asume la responsabilidad de sus actividades y usa su propio patrimonio. Esto lo especifica el Gobierno del Perú (2022), que instituye que al establecer una empresa como persona natural con negocio, se asumen todas las responsabilidades, lo que significa que se garantiza con el patrimonio personal el pago de las deudas u obligaciones que pudiera contraer la empresa.

Sin embargo, Importaciones PAO pasó a estar luego dentro del régimen de la pequeña empresa, que le otorga ciertos beneficios, como se mencionó al inicio del plan de recursos humanos.

## 11.8. Conclusiones

Importaciones Pao es una empresa en funcionamiento con proyección a expandir el negocio hacia la zona rural del departamento de Lambayeque. Se ha establecido las funciones de cada puesto de trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, se cuenta con asesores externos de sistemas y tecnologías de información bajo la supervisión del encargado de marketing que está en planilla.

La gestión del recurso humano considera un buen clima laboral y encuestas semestrales, que identifiquen las necesidades para tomar acción, con la finalidad de motivar al personal y lograr su compromiso hacia la empresa.

Podemos observar que Importaciones Pao ha asignado las labores a personal cualificado, sea este personal propio de la empresa o personal tercero.

Los objetivos establecidos en este plan buscan dar soporte a los objetivos estratégicos de Importaciones Pao. Es importante que los trabajadores conozcan los productos que comercializa y los sustitutos que van reemplazando a los que se comercializan, con el fin de no tener *stock* inmovilizado.

Es necesario considerar que los compradores también buscan un costo-beneficio en sus compras y, por ese motivo, se informan del producto y los sustitutos existentes en el mercado. Ante ello, Importaciones Pao debe tener a los trabajadores informados y actualizados, con el fin de comunicar correctamente al comprador y retroalimentar a la empresa, y así realizar las compras de productos más idóneos, novedosos y con mayor salida, en función de la temporada o coyuntura.

A continuación, se desarrolla el plan financiero para comprobar la viabilidad del proyecto.

## CAPÍTULO XII. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se determina si el plan de negocio es viable. Para ello, se empieza calculando el mercado efectivo que tendrá Importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque. La información sirve para realizar la proyección de ventas, el plan de compras para la adquisición de mercadería. Asimismo, se proyectan los gastos de planilla, servicios administrativos, adquisición de bienes y servicios comunes.

También se realiza el plan de inversiones para activos fijos, fijos intangibles y capital de trabajo, al igual que el financiamiento que buscará Importaciones Pao para ejecutar y apalancar sus operaciones.

El manejo de IGV es importante, por lo que se detalla el presupuesto de pago del IGV cobrado, pagado, a pagar, crédito fiscal y Sunat. Asimismo, se muestran los estados de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo y flujos de rentabilidad. Con esos datos se obtienen los indicadores económicos que permitirán discutir sobre la viabilidad del plan de negocios.

Además de los flujos de rentabilidad, el plan considera el análisis de sensibilidad Risk, que simula un escenario que determina los rangos entre los cuales TIR y VAN siguen favoreciendo a la empresa.

### 12.1. Proyección de la demanda

La Tabla 7 presenta la proyección de ventas basada en criterios establecidos para llegar, mediante un análisis estadístico, al mercado efectivo. Este mercado se ubica en el área rural de Lambayeque, a personas de 18-55 años de edad, y que pertenezcan al nivel socioeconómico C y D.

Al total de habitantes en Lambayeque para 2022 (1 360 500), se aplican diversos filtros, como los indicados. Para las edades se consideran, según CPI (2022), que los rangos de 18-55 años llegan al 52,010 %; las personas de los niveles socioeconómicos y las que se ubican en el área rural son el 18 %. De esas cifras se obtiene el mercado potencial para el proyecto Importaciones Pao.

El mercado disponible se determina con la pregunta de la encuesta sobre el porcentaje de personas que compran los productos que ofrece la empresa (28,9 %). Por su parte, el mercado efectivo nos indica el tamaño del mercado al cual podemos llegar con nuestro producto. Se calcula a partir del porcentaje de personas que aprobaron la propuesta de valor presentada por la empresa, que según la encuesta es de 71,40 %.

**Tabla 7***Proyección de la demanda. Proyección de ventas de Importaciones Pao*

	<b>Ratio</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Tasa de crecimiento de la población de Lambayeque		1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %	1,40 %
Población de la región Lambayeque (CPI, 2022)	100 %	1 304 922	1 323 191	1 341 716	1 360 500	1 379 547					
Mercado potencial: Filtro 1. Determinado por edades en Lambayeque (Edades: 18-24, 11,11 %, 25-39, 21,47 %, 40-55, 19,43 (CPI, 2022)	52,010 %	678 690	688 192	697 826	707 596	717 502					
Mercado potencial: Filtro 2. Determinado por NSE en Lambayeque (C, 30,2 %, D, 33,8 %) (CPI, 2022)	70,8 %	480 513	487 240	494 061	500 981	507 992					
Mercado potencial: Filtro 3. Determinado por área rural: 18 % (CPI, 2022)	18 %	86 492	87 703	88 931	90 176	91 439					
Mercado potencial		86 492	87 703	88 931	90 176	91 439					
Mercado disponible. Porcentaje de personas que compran productos que la empresa ofrece: Pregunta 10 de la encuesta	28,9 %	24 996	25 346	25 701	26 061	26 426					
Mercado efectivo. Porcentaje de personas que aprobaron la propuesta de valor según la encuesta	71,40 %	17 847	18 097	18 351	18 607	18 868					
*** Variable independiente (Var X)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proyección mercado efectivo en número de clientes							19 120	19 375	19 630	19 885	20 140
Meta de participación de mercado							60,00 %	65,00 %	75,00 %	75,00 %	85,00 %
Mercado efectivo en número de clientes de Importaciones Pao							11 472	12 594	14 722	14 914	17 119
Mercado objetivo en número de unidades de producto estandarizado	Frecuencia de compra anual	6,00					68 830	75 561	88 334	89 483	102 715
<b>INGRESO TOTAL</b>	Precios (S/)	20,15					1 386 933	1 522 562	1 779 939	1 803 075	2 069 706

Con esta información calculada para el periodo 2019-2023, se procede a realizar una proyección basada en el método de regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios, el cual arroja los resultados de las Tablas 46 y 47 (Anexo 3). De esta forma, la ecuación estimada es la siguiente, y nos servirá para realizar la proyección de las ventas:

$$\text{Recta de regresión: } Y = 17588,6426 + 255,154006X$$

Para la proyección de los ingresos se toman en cuenta datos de las encuestas como el precio, S/ 20,15, calculado como el promedio de los precios de todos los productos que se comercializan, y la frecuencia de compra anual, seis veces. Se toma como referencia el producto más representativo, el más comercializado, al cual denominaremos “producto estandarizado”. Así podemos realizar la proyección de ingresos que toma en cuenta este precio, frecuencia de compra y el producto estandarizado.

## 12.2. Plan de ventas

En la Tabla 8 se presenta el plan de ventas de Importaciones PAO, referido a las unidades a comercializar de acuerdo con la proyección del mercado efectivo, los precios considerados y el respectivo presupuesto.

Asimismo, en la Tabla 48 (Anexo 3) se detalla la política de ventas de Importaciones Pao, referida a la distribución de ventas al contado, crédito y cobranzas.

**Tabla 8**

### *Plan de ventas de Importaciones Pao*

Detalle productos	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	68 830	75 561	88 334	89 483	102 715
Total	68 830	75 561	88 334	89 483	102 715
Precios unitarios por producto estandarizado					
CON IGV			Inflación anual		3 %
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	20,15	20,75	21,38	22,02	22,68
SIN IGV					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	17,08	17,59	18,12	18,66	19,22
Presupuesto de ventas de Importaciones Pao					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	1 175 367	1 329 016	1 600 286	1 669 719	1 974 129
Subtotal	1 175 367	1 329 016	1 600 286	1 669 719	1 974 129
IGV 18 %	211 566	239 223	288 051	300 549	355 343
TOTAL S/	1 386 933	1 568 239	1 888 337	1 970 269	2 329 472



### 12.3. Plan de compras

Con respecto al plan de compras, se muestran los precios de compra respecto de la cantidad de venta proyectada del producto según el mercado efectivo (Tabla 9).

Adicionalmente, como parte del plan de compras, se muestra en la Tabla 10 el presupuesto de costo de adquisición de mercadería por producto de Importaciones Pao.

**Tabla 9**

*Presupuesto de producción de Importaciones Pao*

<b>PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS (PROYECTADO) DE IMPORTACIONES PAO</b>						
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	
Producto estandarizado	68 830	75 561	88 334	89 483	102 715	
Total	68 830	75 561	88 334	89 483	102 715	
Plan de compras de Importaciones Pao						
Producto estandarizado						
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028	
Ventas planeadas	68 830	75 561	88 334	89 483	102 715	
IFPT (+)	700	800	900	900	1 000	
Subtotal producción	69 530	76 361	89 234	90 383	103 715	
IIPT (-)	0	700	800	900	900	
Producción requerida	69 530	75 661	88 434	89 483	102 815	
* IFPT = Inventario final de productos terminados						
** IIPT = Inventario inicial de productos terminados						
Precio de adquisición de mercadería de Importaciones Pao						
Detalle	Unidad	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	Unidad	11,49	11,83	12,18	12,55	12,93

**Tabla 10**

*Presupuesto de costo de adquisición de mercadería por producto de Importaciones Pao*

Producto estandarizado					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092
Subtotal S/	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092
Presupuesto total de costo de adquisición de mercadería de Importaciones Pao					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Producto estandarizado	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092

Subtotal	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092
IGV 18 %	143 747	161 114	193 963	202 150	239 237
TOTAL S/	942 338	1 056 194	1 271 533	1 325 203	1 568 328
Presupuesto de costos de ventas de Importaciones Pao					
Producto estandarizado					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de adquisición	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092
I.I.P.T.	0	8040	9464	10 966	11 295
I.F.P.T.	8040	9464	10 966	11 295	12 927
Costo de ventas	790 552	893 655	1 076 068	1 122 724	1 327 460
Presupuesto de costo total de ventas de Importaciones Pao					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de adquisición total	798 592	895 079	1 077 571	1 123 053	1 329 092
I.I.P.T.	0	8 040	9 464	10 966	11 295
I.F.P.T.	8 040	9 464	10 966	11 295	12 927
Costo de ventas	790 552	893 655	1 076 068	1 122 724	1 327 460
Política de compras Importaciones Pao					
Contado	30 %				
Crédito	70 %	60	Días		
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Compras de mercaderías	942 338	1 056 194	1 271 533	1 325 203	1 568 328
Contado	282 702	316 858	381 460	397 561	470 499
Crédito	659 637	739 336	890 073	927 642	1 097 830
Presupuesto de pago proveedores mercadería de Importaciones Pao					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Efectivo	832 399	1 042 911	1 246 410	1 318 941	1 539 964
Cuentas por pagar	109 939	123 223	148 346	154 607	182 972

#### 12.4. Proyección de gastos

En esta sección se trasladan los presupuestos de *marketing*, tecnología, operaciones y recursos humanos. La planilla se incrementa cada año según la tasa de inflación proyectada de 3 % anual, esto se puede visualizar en la Tabla 49 (Anexo 3).

La adquisición de bienes y servicios para el área administrativa, mantenimiento, operaciones, *marketing*, tecnología y de ventas, necesarios para el posicionamiento del negocio, se pueden ver en las Tablas 50 y 51 (Anexo 3).

## 12.5. Plan de inversiones

El plan de inversiones para llevar a cabo el proyecto requiere de implementar el local: hacerlo cómodo para que los clientes puedan encontrar los productos que necesitan, colocar el mobiliario (estantes, vitrinas, etc.), y, finalmente, implementar computadoras y *laptops* para agilizar las comunicaciones y los registros de la mercadería que entra y sale del negocio. Se puede visualizar en la Tabla 52 (Anexo 3).

El capital de trabajo incluye un presupuesto para riesgos o hechos fortuitos que pueden ocurrir en el día a día de la empresa (Tabla 53, Anexo 3).

El resumen de los montos a invertir se muestra en la Tabla 11.

**Tabla 11**

*Resumen de inversiones de Importaciones Pao*

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Activos fijos	90 860	61 %
Activos fijos intangibles	6940	4,68 %
Capital de trabajo	50 335	34 %
<b>TOTAL S/</b>	<b>148 135</b>	<b>100 %</b>

## 12.6. Plan de financiamiento

Con respecto al financiamiento del negocio, se considera un monto de capital propio (60 %) y financiado (40 %) mediante un crédito bancario. Los montos y distribuciones se indican en las Tablas 54 y 55 (Anexo 3).

El detalle de las amortizaciones anuales se señala en las Tablas 56 y 57 den el Anexo 3.

De lo anterior deviene un pago de IGV por compras (adquisición) y ventas. Así, se deduce un crédito fiscal, el cual existirá si el IGV de compras resulta mayor al IGV de ventas. El detalle se muestra en la Tabla 58 (Anexo 3).

## 12.7. Flujo de caja económico

El estado de flujo de efectivo que nos indica las entradas y salidas de efectivo del negocio, las operaciones e inversiones se muestra en la Tabla 12. El pago de Impuesto a la renta se visualiza en la Tabla 59.

Asimismo, la respectiva depreciación se muestra en la Tabla 60 (Anexo 3).

**Tabla 12***Estado de flujo de efectivo de Importaciones Pao*

<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b><u>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</u></b>						
Cobranza a los clientes		1 360 928	1 564 840	1 882 335	1 968 732	2 322 737
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad						
<b>Menos:</b>						
Pago a proveedores mercaderías		832 399	1 042 911	1 246 410	1 318 941	1 539 964
Pagos a proveedores administración y ventas		202 300	193 656	206 316	224 642	232 899
Pago de remuneraciones administración y ventas		172 083	177 245	182 563	188 040	193 681
Pago de impuestos IGV neto		23 100	48 568	62 617	64 132	80 580
Pago de impuestos, impuesto a la renta		17 631	3 820	22 288	42 674	49 961
<b>Efectivo proveniente de actividades de operación</b>	<b>0</b>	<b>113 415</b>	<b>98 640</b>	<b>162 141</b>	<b>130 303</b>	<b>225 653</b>
<b><u>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</u></b>						
Ingresos por venta de valores						
Ingresos por venta de inmuebles, maquinaria y equipos						
Otros ingresos relativos a la actividad						
<b>Menos:</b>						
Pagos por compra de valores						
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipos	97 800					
Otros pagos efectuados relativos a la actividad						
<b>Efectivo proveniente de actividades de inversión</b>	<b>-97 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO**

Ingresos por emisión de acciones o nuevos aportes	88 565					
Ingresos por préstamos bancarios a corto y largo plazo	59 044					
Ingresos por emisión de bonos hipotecas y otros						
Otros ingresos de efectuados relativos a la actividad						
<b>Menos:</b>						
Amortización e intereses de préstamo obtenidos		35 645	35 645	35 645	35 645	
Redención de emisión de títulos valores						
Pago de dividendos y otras distribuciones		3621	43 541	99 495	108 486	175 761
Otros pagos efectuados relativos a la actividad						
<b>Efectivo proveniente de actividades de financiamiento</b>	<b>147 609</b>	<b>-39 267</b>	<b>-79 186</b>	<b>-135 140</b>	<b>-144 131</b>	<b>-175 761</b>
<b>Aumento (disminución) neto del efectivo</b>	<b>49 809</b>	<b>74 149</b>	<b>19 453</b>	<b>27 000</b>	<b>-13 828</b>	<b>49 892</b>
Saldo de efectivo al inicio del año	0	49 809	123 958	143 411	170 411	156 583
<b>Saldo de efectivo al final del año</b>	<b>49 809</b>	<b>123 958</b>	<b>143 411</b>	<b>170 411</b>	<b>156 583</b>	<b>206 476</b>

Luego de realizar los análisis anteriores, se obtiene el flujo de caja económico y financiero, el cual nos sirve para hallar los indicadores de rentabilidad. En la Tabla 13 se presenta el flujo de caja mensual, donde se observan las variaciones en términos mensuales para el primer año.

**Tabla 13**

*Flujo de caja mensual económico-financiero de Importaciones Pao*

Detalle	0	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	2024
<b>INGRESOS DE LA OPERACIÓN</b>														
Ventas		41 608	41608	83 216	110 955	180 301	83 216	194 171	97 085	97 085	124 824	124 824	208 040	1 386 933
Total ingresos	0	41 608	41 608	83 216	110 955	180 301	83 216	194 171	97 085	97 085	124 824	124 824	208 040	1 386 933
<b>EGRESOS DE LA OPERACIÓN</b>														
- Costo de Compras		28 270	28 270	56 540	75 387	122 504	56 540	131 927	65 964	65 964	84 810	84 810	141 351	942 338
- IGV SUNAT		693	693	1386	1848	3003	1386	3234	1617	1617	2079	2079	3465	23 100
- Gastos administrativos		6730	6730	13 461	17 948	29 165	13 461	31 408	15 704	15 704	20 191	20 191	33 652	224 346
- Gastos de ventas	5000	4690	4690	9381	12 508	20 325	9381	21 889	10 944	10 944	14 071	14 071	23 452	156 347
- Impuesto a la renta (sin deuda)		294	294	588	784	1273	588	1371	686	686	882	882	1469	9795
Total egresos	5000	40 678	40 678	81 356	108 474	176 270	81 356	189 830	94 915	94 915	122 033	122 033	203 389	1 355 927
<b>PARTIDAS QUE NO SON EFECTIVO</b>														
+Depreciación		179	179	357	476	774	357	833	417	417	536	536	893	5950
+Amortización		42	42	83	111	180	83	194	97	97	125	125	208	1388
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN</b>														
- Inversión activo fijo tangible	-5000	1150	1150	2301	3068	4985	2301	5368	2684	2684	3451	3451	5752	38345

- Inversión activo fijo intangible	6940													
- Inversión capital de trabajo	49 808,9425													
Total inversiones	147 608,9425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)														
-142 608,943	1150	1150	2301	3068	4985	2301	5368	2684	2684	3451	3451	5752	38 345	
+Préstamo	59 043,577													
-Pago interés préstamo		895	895	1791	2388	3880	1791	4178	2089	2089	2686	2686	4477	29 845
-Pago amortización préstamo		174	174	348	464	754	348	812	406	406	522	522	870	5801
+Escudo fiscal		251	251	501	669	1086	501	1170	585	585	752	752	1253	8356
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)														
-83 565,3655	332	332	663	884	1437	663	1548	774	774	995	995	1658	11 056	

El flujo de caja en términos anuales se puede visualizar en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Flujo de caja anual económico financiero de Importaciones Pao*

<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b><u>INGRESOS DE LA OPERACIÓN</u></b>						
Ventas		1 386 933	1 568 239	1 888 337	1 970 269	2 329 472
<b>Total ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1 386 933</b>	<b>1 568 239</b>	<b>1 888 337</b>	<b>1 970 269</b>	<b>2 329 472</b>
<b><u>EGRESOS DE LA OPERACIÓN</u></b>						
- Costo de compras		942 338	1 056 194	1 271 533	1 325 203	1 568 328
- IGV Sunat		23 100	48 568	62 617	64 132	80 580
- Gastos administrativos		224 346	230 652	240 847	246 814	257 656
- Gastos de ventas	5000	156 347	146 559	154 342	172 178	175 233
- Impuesto a la renta (sin deuda)		9795	24 553	44 940	45 436	69 806
<b>Total egresos</b>	<b>5000</b>	<b>1 355 927</b>	<b>1 506 526</b>	<b>1 774 279</b>	<b>1 853 763</b>	<b>2 151 604</b>
<b><u>PARTIDAS QUE NO SON EFECTIVO</u></b>						
+Depreciación		5950	5950	5950	5950	5950
+Amortización		1388	1388	1388	1388	1388
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>-5 000</b>	<b>38 345</b>	<b>69 051</b>	<b>121 396</b>	<b>123 844</b>	<b>185 207</b>
- Inversión activo fijo tangible	90 860					
- Inversión activo fijo intangible	6940					
- Inversión capital de trabajo	49 809					
<b>Total inversiones</b>	<b>147 609</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)</b>	<b>-142 609</b>	<b>38 345</b>	<b>69 051</b>	<b>121 396</b>	<b>123 844</b>	<b>185 207</b>
+Préstamo	59 044					
-Pago interés préstamo		29 845	25 930	19 373	8 390	
-Pago amortización préstamo		5801	9716	16 273	27 255	
+Escudo fiscal		8356	7260	5424	2349	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)</b>	<b>-83 565</b>	<b>11 056</b>	<b>40 666</b>	<b>91 175</b>	<b>90 548</b>	<b>185 207</b>

## 12.8. Estado de resultados

El estado de resultados nos indica si en neto el proyecto resulta favorable en términos económicos o si presenta una utilidad neta positiva. De no resultar positivo, el negocio no sería viable.

**Tabla 15**

*Estado de resultados de Importaciones Pao*

<b>DETALLE</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Ingresos operacionales</b>					
Ventas netas	1 175 367	1 329 016	1 600 286	1 669 719	1 974 129
<b>Total ingresos</b>	<b>1 175 367</b>	<b>1 329 016</b>	<b>1 600 286</b>	<b>1 669 719</b>	<b>1 974 129</b>
Costo de ventas	790 552	893 655	1 076 068	1 122 724	1 327 460
Total costo de ventas	790 552	893 655	1 076 068	1 122 724	1 327 460
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>384 815</b>	<b>435 361</b>	<b>524 217</b>	<b>546 995</b>	<b>646 669</b>
Gastos de administración	208 901	214 804	224 020	229 670	239 470
Gastos de ventas	140 933	132 867	139 697	155 055	157 893
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>34 981</b>	<b>87 690</b>	<b>160 500</b>	<b>162 271</b>	<b>249 306</b>
Gastos financieros	29 845	25 930	19 373	8390	
<b>UTILIDAD antes de impuestos</b>	<b>5137</b>	<b>61 761</b>	<b>141 128</b>	<b>153 880</b>	<b>249 306</b>
Impuesto a la renta 29,5 %	1515	18 219	41 633	45 395	73 545
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>3621</b>	<b>43 541</b>	<b>99 495</b>	<b>108 486</b>	<b>175 761</b>

## 12.9. Balance general

El balance general se indica en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Balance general de Importaciones Pao*

DETALLE	0	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVO</b>						
<b><u>Activo corriente</u></b>						
Efectivo y equivalentes efectivo	49 809	123 958	143 411	170 411	156 583	206 476
Cuentas por cobrar comerciales		26 005	29 404	35 406	36 943	43 678
Existencias (neto)		8040	9464	10 966	11 295	12 927
Gastos diferidos	83 537	53 693	27 763	8390	0	
Crédito tributario	13 860	0	0	0	0	0
<b>Total activo corriente</b>	<b>147 206</b>	<b>211 695</b>	<b>210 043</b>	<b>225 175</b>	<b>204 821</b>	<b>263 080</b>
<b><u>Activo no corriente</u></b>						
Inversiones inmobiliarias (neto)						
Inversiones activo fijo (neto)	77 000	71 050	65 100	59 150	53 200	47 250
Activos intangibles	6940	5552	4164	2776	1388	0
Otros activos						
<b>Total activo no corriente</b>	<b>83 940</b>	<b>76 602</b>	<b>69 264</b>	<b>61 926</b>	<b>54 588</b>	<b>47 250</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>231 146</b>	<b>288 297</b>	<b>279 307</b>	<b>287 101</b>	<b>259 409</b>	<b>310 330</b>
<b>PASIVO</b>						
<b><u>Pasivo corriente</u></b>						
Obligaciones financieras	35 645	35 645	35 645	35 645		
Cuentas por pagar comerciales		109 939	123 223	148 346	154 607	182 972
Impuesto a la renta		-16 115	-1 716	17 628	20 349	43 933
Pasivos mantenidos venta						
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>35 645</b>	<b>129 470</b>	<b>157 152</b>	<b>201 619</b>	<b>174 956</b>	<b>226 905</b>

**Pasivo no corriente**

Obligaciones financieras	106 936	71 291	35 645			
Impuesto a la renta						
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>106 936</b>	<b>71 291</b>	<b>35 645</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>142 581</b>	<b>200 760</b>	<b>192 797</b>	<b>201 619</b>	<b>174 956</b>	<b>226 905</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	88 565	88 565	88 565	88 565	88 565	88 565
Reservas legales						
Resultados acumulados		0	0	0	0	0
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>88 565</b>	<b>88 565</b>	<b>88 565</b>	<b>88 565</b>	<b>88 565</b>	<b>88 565</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>231 146</b>	<b>289 325</b>	<b>281 363</b>	<b>290 185</b>	<b>263 521</b>	<b>315 470</b>

Asimismo, a modo de complemento, en la Tabla 61 (Anexo 3) se presentan diversos indicadores financieros, que muestran que el proyecto Importaciones Pao es viable.

En cuanto al punto de equilibrio de Importaciones Pao, con el 45,49 % de las ventas (S/) para 2024 se cubren los costos fijos de la empresa. Asimismo, en términos de unidades vendidas, con 31 310 se cubren los costos fijos. Es decir, la empresa está en equilibrio, ni gana ni pierde. El detalle se puede visualizar en la Tabla 62 (Anexo 3).

## 12.10. Indicadores de rentabilidad

Para determinar los indicadores de rentabilidad necesitamos calcular el costo de oportunidad (COK) y el costo promedio ponderado del capital (WACC).

**Tabla 17**

### *Costo de oportunidad (COK)*

Concepto	Valores			
Tasa libre de riesgo 2016 (28 de julio de 2023)	0,04015	Dato: T.L.R.- Bonos del Tesoro Americano a 30 años (Fuente: <a href="http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-30-year-bond-yield">http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-30-year-bond-yield</a> )		
Rendimiento del mercado (12 mayo 2023)	0,045820	Dato: Rendimiento promedio de acciones ordinarias (S&P 500) - Fuente: <a href="https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data">https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data</a>		
Beta	0,08446	Dato: Volatilidad del activo en el mercado - Damodarán		
Tasa de descuento 1: tasa nominal EEUU	0,04063	Fórmula		
Inflación EEUU (junio de 2023)	0,03000	Dato		
Tasa de descuento 2: Tasa real EEUU	0,01032	Fórmula		
Riesgo país (3 de julio de 2023)	0,01680	Dato:BCR		
Tasa de Descuento 3: Tasa Nominal Peru	0,02712	Fórmula		
Devaluación esperada del tipo de cambio (Fuente: BCRP)	-0,020888	Dato		
<b>Tasa de Descuento 4: tasa real Perú – COK</b>	<b>4,80 %</b>	Fórmula	<b>COK</b>	<b>4,80 %</b>

**Tabla 18***Costo promedio ponderado de capital (WACC)*

<b>Concepto</b>	<b>Valores</b>
Peso del aporte – We	0,6000
Peso de la deuda -Wd	0,4000
COK	0,0480
TAMN*	0,6749
Impuesto a la renta	0,3000
<b>WAAC</b>	<b>21,78 %</b>

*Nota.* Fuente de TAMN (\*): <https://shorturl.at/chmZ2>

**Tabla 19***Indicadores de rentabilidad*

VAN financiero	113 748
TIR financiero	55,76 %
B/C financiero	5,01
PRI financiero	2,795
WACC	21,78 %

**12.11. Análisis Risk**

Se presenta el respectivo análisis de sensibilidad Risk, mediante el uso del programa Risk Simulator del Excel, el cual simula un escenario que determina los rangos entre los cuales TIR y VAN siguen indicando que el negocio es rentable.

Para el caso de VAN, se analiza tres escenarios de variaciones en la tasa WACC:

- Pesimista: El WACC cae 15 %
- Moderado: WACC resultante de los cálculos efectuados
- Optimista: El WACC sube 15 %

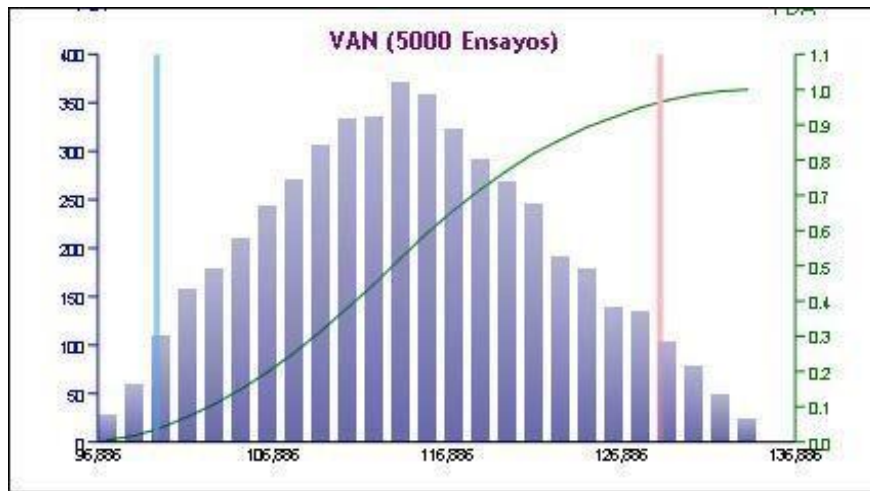
**Tabla 20***Escenario de variaciones en la tasa WACC*

<b>ESCENARIOS</b>		
<b>ESCENARIO OPTIMISTA (El WACC cae 15 %)</b>	<b>ESCENARIO MODERADO (WACC resultante de los cálculos efectuados)</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA (El WACC sube 15 %)</b>
<b>18,51 %</b>	21,78 %	25,05 %

Luego de 5000 iteraciones del programa Risk Simulator del Excel, existe un 93 % de probabilidad de que el valor actual neto se ubique en el rango que va entre 100 272 y 129 131. Es decir, existe una alta probabilidad de 93 %, de alcanzar el nivel de valor actual neto que resulta luego del análisis financiero: S/ 113 748.

**Figura 7**

*Interacciones con Risk Simulator 1*

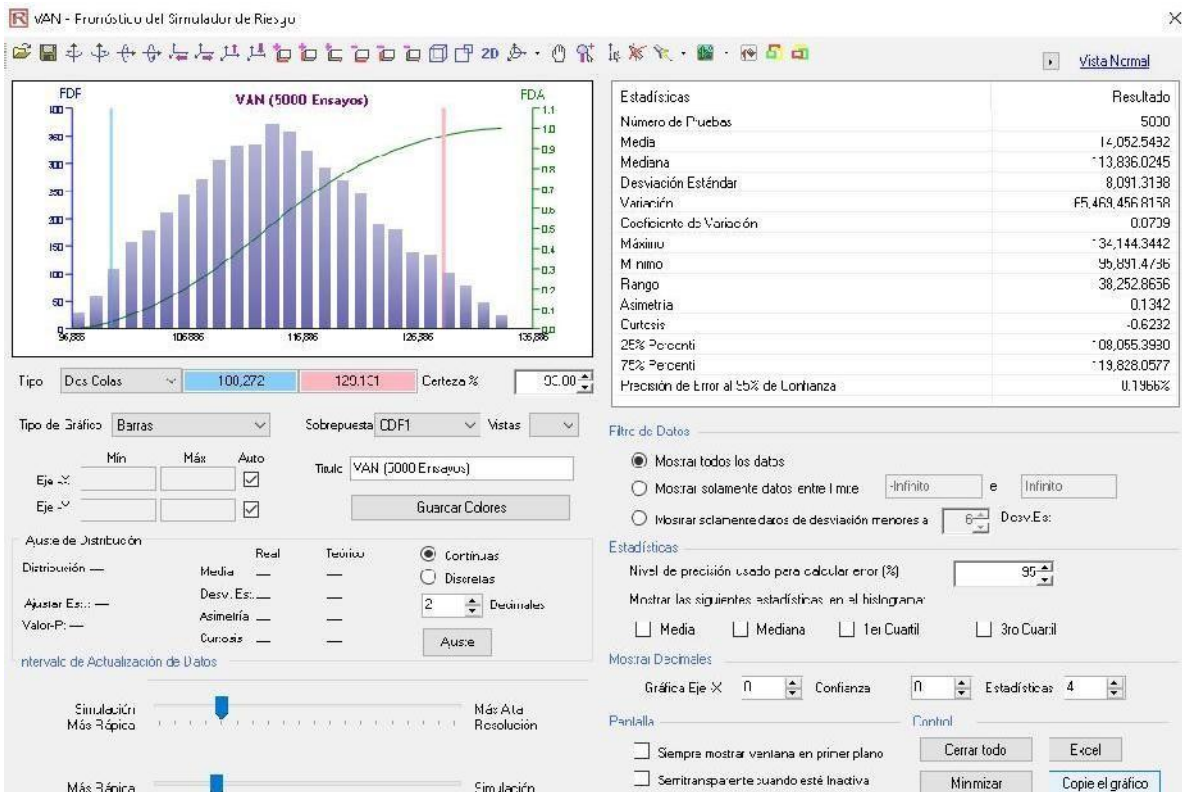


Tipo: Dos Colas, Más Bajo: 100,272, Superior: 129,131, Certeza: 93.0000%

Ello se muestra en la Figura 8 de manera detallada, con la respectiva información estadística.

**Figura 8**

*Pronóstico del simulador de riesgo 1*



Para el caso de TIR, se analiza tres escenarios de variaciones en las ventas:

- a) Pesimista: las ventas caen 20 %
- b) Moderado: las ventas se mantienen según el estudio de mercado
- c) Optimista: las ventas suben 20 %

**Tabla 21**

*Escenario de variaciones en las ventas*

ESCENARIOS		
ESCENARIO PESIMISTA (Las ventas caen 20 %)	ESCENARIO MODERADO (Las ventas se mantienen según estudio de mercado)	ESCENARIO OPTIMISTA (Las ventas suben 20 %)
80 %	100 %	120 %

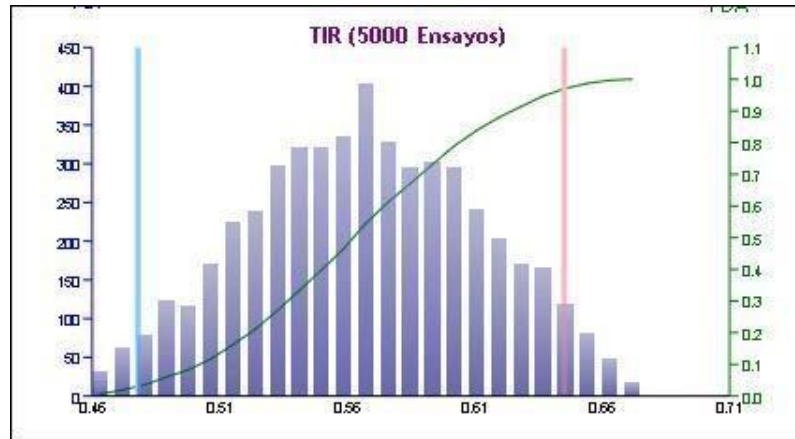
Luego de 5000 interacciones con el programa Risk Simulator, se obtiene como resultado que existe un 94 % de probabilidad de que la tasa interna de retorno se ubique en el rango entre 47,32 % y 64,05 %.



Es decir, existe una alta probabilidad (94 %) de alcanzar el nivel de tasa interna de retorno que resulta luego del análisis financiero: 55,76 %.

**Figura 9**

*Interacciones con Risk Simulator 2*

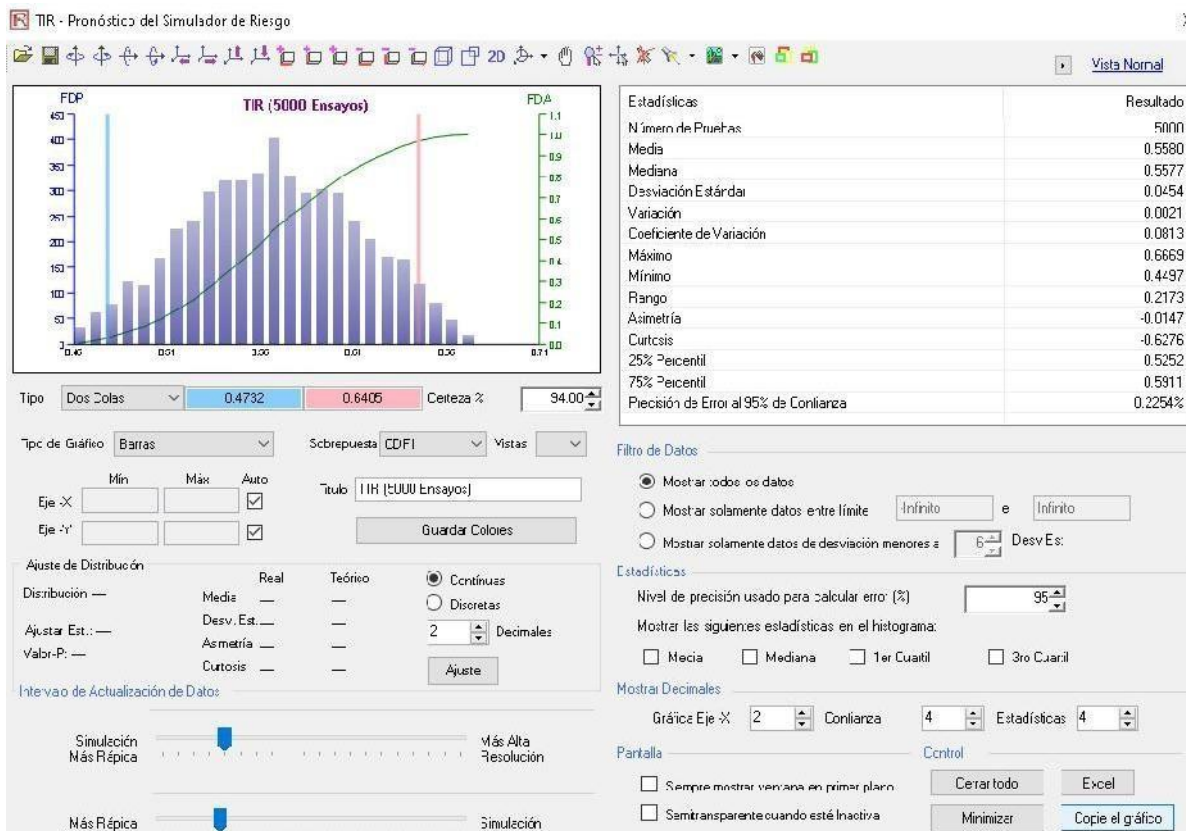


Tipo: Dos Colas, Más Bajo: 0.4732, Superior: 0.6405, Certeza: 94.0000%

Lo que se muestra a continuación de manera detallada con la respectiva información estadística.

**Figura 10**

*Pronóstico del simulador de riesgo 2*



**12.12. Conclusiones**

Tal como se ha observa en la Tabla 19 (Anexo 3), el proyecto resulta viable en términos económicos. Se observa una tasa interna de retorno financiera (TIR financiero) de 55,76 %, lo que indica que la empresa es rentable (ya que se cumple que TIR financiero = 55,76 % > WACC = 21,78 %).

Asimismo, el valor actual neto financiero (VAN financiero) es de S/ 113 748, lo que indica que es rentable (si VAN > 0, es rentable). El indicador de beneficio-costos (B/C) es mayor que 1 (B/C = 5,01), lo que indica que en términos acumulados la empresa obtiene más beneficios que costos. Y el periodo de recuperación de la inversión es menor a cinco años (periodo de vida del proyecto): PRI = 2,795, por lo que la empresa es rentable en este escenario

## **CAPÍTULO XIII. PLAN DE RIESGOS**

El incremento del comercio electrónico en el Perú en un 87 %, respecto a otros países, tal como se menciona en el capítulo VII, se debe a la accesibilidad de los clientes. Sin embargo, esta coyuntura también implica grandes riesgos.

El siguiente plan es el desarrollo de los procedimientos que Importaciones Pao realiza para identificar, analizar y gestionar los riesgos que puedan afectar la viabilidad del negocio, con un impacto negativo. Las organizaciones perciben los riesgos por su relación con las amenazas al éxito del proyecto o por las oportunidades de mejorar las posibilidades de éxito del proyecto (INTECO, 2008).

Es primordial considerar que el desarrollo de un plan de riesgos debe ser tomado como una oportunidad para tener conocimiento de la acción inmediata ante un hecho desfavorable. Una adecuada aplicación del plan de negocios asegura su éxito y, por consiguiente, contribuye a que se cumplan los objetivos estratégicos, al reducir los costes, mejorar la satisfacción del cliente, viabilizar el proyecto y tener mayor probabilidad de éxito.

### **13.1. Objetivos**

El plan de riesgos es una gestión de constantes cambios. Por ello, los objetivos permiten actualizar regularmente las funciones del entorno organizacional y tecnológico, involucrando a todas las partes interesadas del modelo de negocio.

Se identifican los siguientes objetivos:

- Identificar los riesgos en el plan de negocios
- Analizar la probabilidad de un hecho y las consecuencias del impacto
- Determinar los costes cuando se produce el riesgo
- Desarrollar un plan de acción para superar los riesgos prioritarios
- Gestionar los riesgos de forma temprana

### **13.2. Gestión de riesgos**

En tal medida, la gestión de riesgos se crea en la etapa de planificación del proyecto y es actualizada durante su desarrollo. Esto conlleva un esfuerzo de forma decreciente en el transcurso del proyecto para una gestión adecuada. Por lo tanto, es importante identificar a los responsables de la gestión de riesgos y describir cada una de las etapas.

### ***Responsable de la gestión de riesgos***

Es la persona encargada de liderar y hacer el seguimiento del proceso de identificación, el análisis, la evaluación y la gestión de riesgos. Para Importaciones Pao, tal función y responsabilidad recae en el gerente general.

### **13.3. Etapas**

#### ***Identificación y análisis de riesgos***

El proceso de identificación y análisis de riesgos es realizado por el gerente de la empresa, quien determina los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Esta identificación es un proceso interactivo, porque se pueden ir descubriendo nuevos riesgos. El proceso puede llevar a un análisis cualitativo de riesgos o cuantitativo o, en algunos otros casos, a la identificación de riesgos que solo pueden sugerir una respuesta. Las fuentes de los riesgos son clasificados normalmente en riesgos internos y externos.

Luego viene la categorización de riesgos, que simplifica su gestión, al facilitar comparaciones y tomas de métricas.

Al momento de identificar un riesgo es importante identificar y documentar los disparadores, a menudo llamados síntomas del riesgo o señales de aviso.

A continuación, se deben registrar los riesgos, detallar el evento, el momento en que ocurrió y su impacto. La información requerida para registrar el riesgo se desarrolla en la Tabla 100 (Anexo 3).

Según la metodología de matriz probabilidad-impacto, se debe tener en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto mediante valoraciones cualitativas, definidas según la clasificación inicial definida en las Tablas 101 y 102 (Anexo 3).

### **13.4. Listado de riesgos e identificación de riesgos**

En la Tabla 63 (Anexo 3) se ha identificado el listado de los posibles riesgos según el área de interés que pueda afectar a la empresa pudiendo ser evaluado según su probabilidad de ocurrencia e impacto.

Se ha determinado la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo según las tablas de puntuación y valoración cualitativas de cada una, a fin de visualizar las probabilidades de impacto.

### 13.5. Priorización de los riesgos identificados según su impacto potencial

Para la priorización de riesgos según su impacto potencial se tiene en cuenta la matriz probabilidad-impacto, también llamada matriz de riesgo o mapa de calor. Esta matriz indica la probabilidad e impacto en los ejes de coordenadas, para facilitar la comparación visual de los diferentes riesgos al combinar ambos factores. El área de color rojo es la que requiere tomar acciones inmediatas por ser de mayor riesgo (Tabla 22).

A continuación, la Tabla 22 muestra el resultado de la multiplicación de probabilidad de ocurrencia y del impacto.

**Tabla 22**

*Matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto*

Área	Riesgos	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Resultado
Marketing	Pérdida de clientes	2	5	10
Operaciones y logística	Proveedores que no cumplan con pedido	4	4	16
	Aumento de precio de los productos por aumento del tipo cambiario de divisa	3	3	9
	Aumento del costo del <i>delivery</i> (tercerizado)	3	3	9
	Demora en recojo de mercadería y entrega de productos	2	3	6
	Recojo y entrega de producto en malas condiciones por el transporte	3	5	15
	Producto defectuoso de fábrica	4	4	16
Tecnología	Fallas de internet para la interacción de la página web	3	3	9
	Problemas en el sistema con las plataformas de pago	4	3	12
	Ingreso de <i>phishing</i> en la web	3	3	9
Recursos humanos	Renuncia de personal de confianza, encargado de logística	4	4	16
	No encontrar personal calificado para el puesto solicitado	3	4	12
	Mal desempeño laboral del personal	3	4	12

La Tabla 22 permite identificar cinco riesgos importantes y ocho riesgos moderados. De ahí la importancia relativa del riesgo a tomar en consideración para el tratamiento correspondiente, según sea el caso, ya sea para disminuir o monitorizar el comportamiento según los recursos disponibles.

### **13.6. Indicadores de riesgos**

De acuerdo con los riesgos identificados, se establecen indicadores con sus metas respectivas. Para ello, se debe tener en cuenta el detalle de la Tabla 64 (Anexo 3).

Con la ayuda de estos indicadores, es posible realizar un seguimiento preciso de los riesgos relacionados con cada escenario y tomar las medidas adecuadas cuando sea necesario. Para asegurarse de que estos indicadores estén actualizados y reflejen la situación, es crucial revisarlos y actualizarlos con frecuencia. Según el escenario, se tiene un presupuesto asignado proveniente de la caja chica.

### **13.7. Planificación de respuestas de riesgos**

La Tabla 104 (Anexo 3) nos muestra las acciones a tomar por el impacto producido ante los riesgos de alta importancia identificados. La finalidad es mejorar los procedimientos con un plan de contingencia adecuado y estar preparados con una capacidad de respuesta robusta.

### **13.8. Conclusiones**

Una adecuada planificación de riesgos y respuesta temprana de los riesgos importantes ayudan a seguir con los objetivos estratégicos basados en el desarrollo de productos. En esa línea, amplían estratégicamente la diversidad de categorías de productos que permiten fidelizar al cliente, al desarrollar el sistema de control para evitar pérdida de clientes, y ejecutar el liderazgo de costos que optimice el procedimiento de atención al cliente y evite incurrir en gastos imprevistos por parte de la empresa.

La participación activa de la responsable de gestión de riesgos es importante, ya que implica una correcta ejecución de los planes de contingencias y procedimientos de control establecidos en el plan de riesgos.

Un adecuado plan de control de servicios contratados es primordial para filtrar los servicios que brinden la garantía de una buena recepción de pedidos y posterior envío al cliente final. Un buen servicio con valor agregado mejora el prestigio del servicio de Importaciones Pao.

Identificar las buenas acciones de la competencia ayuda a establecer nuestras amenazas y oportunidades. Importaciones Pao está preparada para hacer frente a los riesgos importantes, disminuyendo el grado de afectación en que la empresa puede incurrir con una adecuada ejecución de un plan de riesgo.

## CAPÍTULO XIV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios de importaciones Pao.

### 14.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos de los planes y escenarios analizados demuestran que si es viable que Importaciones Pao expanda su negocio de e-commerce en zonas rurales del departamento de Lambayeque.

Este plan de negocio contribuye con información académica valiosa para posteriores estudios y aplicaciones relacionadas con el *e-commerce* en la zona rural del departamento de Lambayeque. Se realizaron entrevistas a expertos de diferentes rubros en zonas rurales y encuestas a pobladores de los distritos rurales más representativos de Lambayeque. Se obtuvo información valiosa de los análisis cualitativos de las entrevistas a través del *software* ATLAS.ti y análisis cuantitativo de las encuestas a través del *software* SSPS.

La aplicación de este plan de negocio tiene un impacto social positivo puesto que está enfocado en atender a poblaciones rurales buscando impulsar la conectividad a internet y acceso a una amplia variedad de productos a costos competitivos a través de una red logística eficiente apalancada por proveedores aliados locales.

La contribución económica de este plan de negocio se evidenciaría por la generación de empleo local en toda la cadena de suministro con impacto positivo en los pobladores de las zonas rurales.

Las barreras de entrada para competidores en el rubro de e-commerce en zonas rurales es media, porque se necesita una inversión inicial mayor a los cien mil soles, estudios de mercado constantes y colaboradores con experiencia intermedia en e-commerce, a todo esto, se suma también la competencia de negocios físicos locales. Las barreras de salida son bajas porque para desinstalar el negocio simplemente se tiene que vender o transferir los inventarios y activos.

Se realizó el estudio de mercado a través de entrevistas a expertos en el rubro de *e-commerce* y de encuestas físicas a pobladores de las zonas rurales del departamento de Lambayeque de 20 a 54 años de los niveles socioeconómicos C y D.



El análisis cualitativo de las entrevistas a expertos determinó que un factor clave para que el negocio de *e-commerce* en zonas rurales es ganar la confianza de los pobladores, a través de un proceso de compra virtual sencillo, rápido con un amigable sistema de pago.

Según este análisis cualitativo, los pobladores de la zona rural valoran mucho la cercanía con algún tipo de contacto físico que incentive la compra virtual. Los expertos coinciden en que se debe buscar personas referentes de las zonas rurales o tiendas representativas que acrediten de comprar de forma virtual es confiable. Además, coincidieron en que los pobladores rurales también valoran el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Otro factor que influye en la compra de los pobladores de la zona rural, según el análisis cualitativo, es la conectividad. Los expertos afirman que el gobierno debería intervenir con políticas que busquen incrementar la cobertura en sectores rurales.

El análisis cuantitativo de las encuestas en la zona rural de Lambayeque define como mercado potencial de Importaciones Pao al 18 % del total de la población de Lambayeque. Asimismo, el mercado disponible representa el 28,9 % del potencial y el mercado efectivo es el 71,40 % del potencial. Finalmente, se estima que Importaciones Pao obtenga una participación del 60 % del mercado potencial con una tasa de crecimiento del 5 % anual.

Del análisis cuantitativo de las encuestas en la zona rural de Lambayeque sabemos que el factor que más influye en la compra del comercio electrónico es el precio, con un 55,9 % seguido por calidad del producto con un 26,2 %, y, en tercer lugar, el tiempo de entrega, con un 13,4 %. Por lo tanto, es importante establecer precios competitivos frente a la competencia, sin descuidar la calidad y el tiempo de entrega.

Un factor importante que rescatamos del análisis cuantitativo es que el poblador rural valora la atención postventa, calificó con un 48,3 % que resuelvan su problema y con 25,2 % que lo atiendan con amabilidad.

El plan estratégico se diseñó para que Importaciones Pao gane participación de mercado, incremente su rentabilidad, diversifique su catálogo de productos y alcance un nivel de servicio aceptable comparado con los negocios de *e-commerce* en promedio.

Del análisis del plan estratégico se puede determinar que existen oportunidades externas relevantes que impulsarán el *e-commerce* en zonas rurales, como el incremento

del PBI en 13 %, la inflación disminuye en 3 % en 2023, el incremento de la conectividad en 5,21 %, el crecimiento de las ventas minoristas en línea en 2,3 %, y el aumento de los usuarios de internet fijo en 62,6 %.

Una oportunidad externa que se visualizó en la investigación de mercado es que más del 80 % de distritos con población rural de Lambayeque tiene cobertura para internet y telefonía móvil.

A través del modelo integral de formulación de estrategias se concluye que la empresa debe implementar acciones para una estrategia de penetración de mercado.

Dentro del análisis del modelo integral de estrategias también se puede concluir que Importaciones Pao debe aplicar la estrategia de diversificación de productos. Actualmente, la empresa ofrece a su público solo cuatro categorías de productos (accesorios de hogar, belleza, juguetes y deportes), pero por las encuestas al público de la zona rural sabemos que las categorías con mayor aceptación son electrodomésticos (41,6 %), ropa y accesorios (21,5 %) y abarrotes (13,5 %).

Asimismo, según la matriz de Porter, Importaciones Pao también debe aplicar la estrategia de liderazgo de costes sin descuidar calidad y rentabilidad.

El plan de *marketing* se diseñó para ganar la confianza del público rural, inicialmente a través de demostraciones físicas de los productos que permitan captar seguidores virtuales enseñándoles el fácil proceso de compra virtual

La presencia y actividad constante en redes sociales es vital para que Importaciones Pao incremente y sostenga *engagement* con sus seguidores. Esta interacción permanente brinda información valiosa sobre las tendencias y preferencias de los clientes, que, utilizada correctamente, marcará distancia contra los competidores.

Es esencial ofrecer a los clientes de la zona rural opciones de pago sencillo como billeteras digitales, pago contra entrega y transferencia bancaria. Estas opciones de pago deben ser seguras para que incremente la confianza y reduzca la tasa de abandono del cliente (*churn rate*).

El plan de operaciones se diseñó para crear una red de distribución que atienda inicialmente por lo menos el 80 % de las zonas rurales del departamento de Lambayeque de forma eficiente en costo, tiempo y calidad que garantice un OTIF del 98 %, con un nivel de servicio por lo menos del 50 %.

Un punto importante para reducir los gastos operativos en este tipo de negocio es tener procesos y políticas adecuados, en especial Sales & Operations Planning (S&OP) e Inventarios, para ejecutar un pronóstico de la demanda más acertado y así diseñar estrategias de compras que eviten inventarios caros, baja rotación, obsoletos o vencidos.

Los clientes de la zona rural valoran la atención postventa, genera en ellos confianza y la empresa gana reputación, por lo que se diseñó el plan de operaciones con una política para atender reclamos con un presupuesto anual, buscando atender todos los reclamos.

Para cumplir con el 80 % de cobertura, el 98 % de OTIF y el 50 % de NPS, se creó la red de distribución con tres modalidades de despacho (*delivery* directo, puesto en agencia de transporte aliado y puesto en tienda o empresa aliada), que contempla 40 rutas.

El plan se diseñó contemplando tiendas o empresas aliadas en 13 distritos rurales con mayor población. Se estableció la política de comisiones entre 2 % y 5 % del valor de venta por producto. Esta estrategia busca mostrar a los pobladores de la zona rural un rostro físico aliado confiable de Importaciones Pao.

En el plan de recursos humanos se determinó que Importaciones Pao pase de ser una microempresa a una pequeña empresa, lo cual repercute directamente sobre los beneficios económicos de los trabajadores. Este cambio permite contratar con mejores condiciones salariales a los trabajadores, mantener un buen ratio de personal y desarrollar diversas estrategias con el personal adecuado, lo que en conjunto hace atractivo trabajar en Importaciones Pao.

Se concluye del plan financiero que para lograr la viabilidad del plan de negocio es importante lograr la meta de participación de mercado en un 60 % en el primer periodo. Esto es posible debido a que se trata de un negocio digital que permite llegar a los clientes mediante los medios digitales, considerando que cada vez las personas utilizan más dispositivos digitales con conexión a internet. Con estas consideraciones se obtuvo un valor actual neto de S/ 113 748 y una tasa interna de retorno en 55,76 %. Se concluye así que el plan de negocio es viable.

El estudio de análisis con el *software* @Risk Simulator permitió identificar un 93 % de probabilidad de que el VAN sea positivo y un 7 % de probabilidad de perder el dinero que se invierte. Se trata de una probabilidad alta y resulta de ser un proyecto rentable.

## 14.2. Recomendaciones

Importaciones Pao en su primer año de operación en la zona rural debe considerar por lo menos tener un escenario equilibrado donde pueda cubrir sus costos fijos, para ello tiene que llegar en 2024 al 45.49% de sus ventas proyectadas que en unidades vendidas ronda las 31,310 unidades. En un escenario optimista Importaciones Pao en 2024 debería obtener un 60% de participación de mercado efectivo lo que representaría una venta de 68,830 unidades.

El análisis financiero dio como resultado que el negocio es rentable con una WACC de 21.78%, para mantenerse como un negocio rentable se recomienda manejarse en un escenario pesimista donde la WACC suba hasta 25.0% y un escenario optimista donde la WACC cae hasta 18.51%.

La población rural de Lambayeque de 0 a 17 años representa el 43 % del total de la población rural. Esta población de niños y adolescentes no fue considerada como mercado potencial dentro de nuestro análisis cuantitativo, principalmente por no pertenecer a la PEA, sin embargo, es un porcentaje atractivo en la tasa de crecimiento del mercado potencial. Se recomienda realizar un estudio de mercado para ver la tendencia de los productos que consumen y que deberían ser considerados en el catálogo de productos, buscando que sus padres compren por ellos.

Alineados en sostener e incrementar la participación de mercado, se sugiere realizar estudios de mercado semestrales para revisar y actualizar las tendencias del sector rural. En el tema de conectividad, también es importante ir monitoreando para trabajar planes de contingencia para baja o incremento.

Se debe valorar la penetración rural en otros departamentos, como Piura y La Libertad, donde la población rural es tres veces mayor a la de Lambayeque y representa el 21 % de la población total. Ello tendría un efecto inmediato en incremento de venta y menores costos de operación.

Si bien el estudio se centra en atender al público rural, se recomienda siempre apalancarse y hacer sinergias del público urbano.

Se recomienda a importaciones Pao aproveche el local que es oficina y almacén, para adecuarla como tienda física también, esto permitirá a los pobladores de la zona rural tener una referencia física de importaciones Pao cercana a su zona, generando mayor confianza.

Se recomienda ampliar alianzas con las empresas aliadas, para que puedan recibir reclamos y devoluciones de los clientes, con la finalidad de que perciban el servicio post venta diferenciado como canal de atención alternativa.

Aperturar una tienda almacén en la zona de Olmos, para reducir los costos de traslado y mejorar los tiempos de entrega, esto debido a que Olmos es la localidad con la segunda mayor densidad poblacional de la zona rural del departamento de Lambayeque y por estar en una ubicación estratégica para atender a las demás zonas rurales.

En el análisis de plan estratégico se determinaron algunas amenazas centradas básicamente en la inestabilidad política y crisis sanitarias, no solo en el Perú sino también en el mundo, que pueden ocasionar nuevamente inflación y cierre de fronteras, lo que afectaría seriamente las importaciones. Se recomienda a Importaciones Pao que revise constantemente las tendencias, opciones y modalidades en diferentes orígenes de importación, para mitigar impactos en los costos o disponibilidad de productos.

Importaciones Pao ofrece una variedad de productos. Se recomienda en tal caso ampliar el catálogo de productos de acuerdo con las necesidades y preferencias de los clientes rurales, mediante encuestas realizadas de manera periódica a través de medios como WhatsApp.

Asimismo, se deben gestionar convenios con las empresas locales y las autoridades municipales en la zona rural del departamento de Lambayeque, con el objetivo de obtener mayor visibilidad e interacción con el público objetivo. La falta de conectividad en la zona implica desconocimiento de la marca. Los convenios propuestos mejoran el alcance con activaciones presenciales.

Conocer el impacto de las estrategias es esencial para medir y analizar las implementaciones de *marketing* en los medios digitales. Por ello, considerar al personal técnico adecuado contribuye a tomar mejores decisiones para mejorar la presencia de la marca en la vía digital. La importancia de trasladar el mensaje de manera adecuada al cliente ayuda a mejorar el *engagement* y generar comunidad. Comprender las necesidades del público rural es de vital importancia ante la falta de infraestructura de red.

## Referencias

- Agencia Andina. (14 de abril de 2023). E-commerce en Perú creció 30% y logró US\$ 12.100 millones de ventas en 2022. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/e-commerce-en-peru-crecio-30-y-logro-us-12100-millones-de-ventas-en-2022>
- Aquino, C. A. (17 de mayo de 2022). Crisis política en el Perú: ¿un callejón sin salida? Periódico UNAL. <https://periodico.unal.edu.co/articulos/crisis-politica-en-el-peru-un-callejon-sin-salida>
- BBC News Mundo. (8 de diciembre de 2022). Pedro Castillo, el maestro rural que llegó a la presidencia de Perú por sorpresa y tras año y medio en el poder fue destituido y detenido por rebelión. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57897365>
- BlackSip. (2019). Reporte de industria: El e-commerce en Perú 2019. Digital Business Partners. <https://content.blacksip.com/ebook-report-de-industria-el-ecommerce-en-peru-2019>
- BlackSip. (2022). Reporte de la industria: El e-commerce en Perú 2021-2022. Digital Business Partners. <https://content.blacksip.com/report-de-del-ecommerce-en-peru-2021>
- Bravo, F. (8 de abril de 2022). Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. Ecommerce News. <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Campines, F., Rodríguez, C. y Gonzales, T. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del Covid-19. *Revista Científica Guacamaya*, 5(2), 58-71.
- Campos, M. (10 de febrero de 2022). De nuevo, crisis política (no importa cuándo lo lees). Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/de-nuevo-crisis-politica-no-importa-cuando-lo-leas/>
- Coffey, A. y Athinson, P. (2003) *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Editorial Universidad de Antioquia.
- ComexPerú. (19 de diciembre de 2019). Economía digital: competencia del futuro. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-digital-competencia-del-futuro#:~:text=Los%20beneficios%20que%20la%20econom%C3%ADa,negociaciones%20de%20tarifas%20y%20condiciones>
- ComexPerú. (25 de marzo de 2022a). Perú cae una posición en el índice de libertad económica 2022. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/peru-cae-una-posicion-en-el-indice-de-libertad-economica-2022>

- ComexPerú. (29 de abril de 2022b). ¿Cómo fue el desempeño de las importaciones en el primer trimestre de 2022? <https://www.comexperu.org.pe/articulo/como-fue-el-desempeno-de-las-importaciones-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- ComexPerú. (22 de julio de 2022c). Un año más de nuestra independencia: ¿cómo va la evolución de la economía peruana? <https://www.comexperu.org.pe/articulo/un-año-más-de-nuestra-independencia-como-va-la-evolucion-de-la-economia-peruana>
- ComexPerú. (7 de octubre de 2022d). Importaciones peruanas aumentaron un 23.2% en el periodo enero-agosto de este año. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-peruanas-aumentaron-un-232-en-el-periodo-enero-agosto-de-este-año>
- CPI Research. (2022). Perú: Población 2022. MarketReport. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Cuervo, S. (31 de agosto de 2021). Oportunidades y desafíos del e-commerce en el Perú. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/oportunidades-y-desafios-del-e-commerce-en-el-peru>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, DGSE. (25 de marzo de 2022). Reporte regional de indicadores sociales del departamento de Lambayeque. <http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Upload/regional/Lambayeque.pdf>
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación integral. Manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. McGraw-Hill Interamericana de México.
- Gobierno del Perú. (10 de diciembre de 2022). Abrir un negocio en Perú. <https://www.gob.pe/33358-abrir-un-negocio-en-peru-como-persona-natural>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE. (21 de febrero de 2019). La pobreza rural se agrava en Perú y América Latina. <https://www.grade.org.pe/novedades/la-pobreza-rural-se-agrava-en-peru-y-america-latina/>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Huamán, A., Martínez, Y. y Macha, R. (2021). Barreras comerciales en la importación de productos chinos al Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 282. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1508>
- Infomarketing. (2022). ¿Cuánto gastan los peruanos al mes en compras online? <https://infomarketing.pe/marketing/noticias/cuanto-gastan-los-peruanos-al-mes-en-compras-online/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2018). Lambayeque: Resultados definitivos.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1560/14TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1560/14TOMO_01.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2020a). Planos estratificados por ingreso a nivel de manzanas de las grandes ciudades 2020. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1747/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1747/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2020b). Población estimada y proyectada por grupos de edad, según departamento 1995-2030. [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1722/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1722/).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (20 de noviembre de 2021). Compendio Estadístico Perú 2021. <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3000248-compendio-estadistico-peru-2021>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022a). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022b). Más hombres que mujeres acceden al sistema bancario en el área urbana. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-hombres-que-mujeres-acceden-al-sistema-bancario-en-el-area-rural-11597/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022c). Producto bruto interno trimestral. Cuentas nacionales año base 2007. Marzo 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3123988/Comportamiento%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Peruana%20en%20el%20Primer%20Trimestre%20de%202022.pdf?v=1653326324>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2022d). El 55,3% de los hogares del país contaba con conexión a internet en el cuarto trimestre del 2021. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-054-2022-inei.pdf>
- La Cámara. (18 de junio de 2021a). ¿Cuáles son las principales importaciones peruanas desde China? [https://lacamara.pe/cuales-son-las-principales-importaciones-peruanas-desde-china/#:~:text=Durante%20los%20meses%20de%20enero,Comercio%20de%20Lima%20\(Idexcam\)](https://lacamara.pe/cuales-son-las-principales-importaciones-peruanas-desde-china/#:~:text=Durante%20los%20meses%20de%20enero,Comercio%20de%20Lima%20(Idexcam)).
- La Cámara. (31 de marzo de 2021b). Población que usa internet en zonas rurales de Perú aumentó 38,8%. <https://lacamara.pe/poblacion-que-usa-internet-en-zonas-rurales-de-peru-aumento-388/>
- Materon, C. A. y Gutiérrez, J. S. (2022). *Estrategias, mecanismos y recomendaciones que permitan reducir la desconfianza del consumidor frente al comercio electrónico.*



[Trabajo de grado de maestría, Universidad Santo Tomás].  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/42761/2021carlosmateron.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. (10.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Editores.
- Ministerio de Economía y Finanzas, MEF. (24 de enero de 2022a). MEF: Valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones.  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES)
- Ministerio de Economía y Finanzas, MEF. (25 de agosto de 2022b). En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026. <https://shorturl.at/bDJO1>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, MTC. (24 de abril de 2021). Pronatel impulsa Centros de Acceso Digital para beneficiar a más de 200 mil ciudadanos en zonas rurales. <https://shorturl.at/hntuQ>
- Montenegro, Y. & Cabrera, K. (2020). El mercado de los productos con denominación de origen a través del comercio justo. Perspectivas y retos. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 51(152), 655-677.  
doi:<https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2018.152.12921>
- Orihuela, G., y Siuce, G. Y. (2019). *Factores que limitan la adopción del comercio electrónico en los negocios del Centro Comercial Constitución de Huancayo*. [Tesis de grado, Universidad Continental]. <https://shorturl.at/oN124>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, Osiptel. (22 de agosto de 2022). Reporte estadístico: conexiones a internet fijo aumentaron 5.21 % a junio de 2022. <https://shorturl.at/kosTV>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2019). Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies. <https://doi.org/10.1787/23561431-en>
- Ortiz, M. y Jaramillo, C. (2021). *Análisis del comercio electrónico y sus incidencias en el desarrollo empresarial en el Ecuador periodo 2019-2020*. [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55431/1/ICT-009-2020-T2%20Ortiz%20Jord%c3%a1n%20y%20Jaramillo%20Fuentes.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.
- Pajares, D. (8 de febrero de 2022). El peor arranque de un gobierno en los últimos años: ningún presidente nombró tantos PCM en sus primeros 6 meses de gestión. RPP. <https://rpp.pe/politica/gobierno/pedro-castillo-y-el-peor-arranque-de-un->

gobierno-en-los-ultimos-anos-ningun-presidente-nombro-tantos-pcm-en-sus-  
primeros-6-meses-de-gestion-noticia-1385335

- Pérez, A. y Bojórquez, M. I. (2020). Aplicación del modelo de las 5 fuerzas en el sector porcino en Yucatán. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 25(72), 239-251. <https://doi.org/10.19136/hitos.a25n72.3616>
- Ponce, J. (19 de septiembre de 2021). Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025, según estudio. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-ventas-por-internet-crecera-110-en-el-mercado-peruano-hacia-2025-segun-estudio-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Ponce, J. (16 de marzo de 2022). Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América, según estudio. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-brasil-chile-mexico-rmmn-noticia/>
- Portal Portuario. (8 de agosto de 2022). *Perú: Valor de importaciones crecen 21,8% durante primer semestre de 2022*. <https://portalportuario.cl/peru-valor-de-importaciones-crecen-218-durante-primer-semester-de-2022/>
- Portugal, E. (2020). *La aplicación del modelo de negocio Canvas y su influencia en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1765/Portugal-Mamani-Evelyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Programa Avanza. (2017). *Mi modelo de negocio: Canvas y plan de empresa*. Nantik Lum. [https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3\\_Mi\\_modelo\\_de\\_negocio\\_canvas\\_y\\_plan\\_de\\_empresa.pdf](https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf)
- Redacción RPP. (16 de marzo del 2022). Salario promedio de los trabajadores peruanos aún se encuentra debajo de los niveles prepandemia. <https://rpp.pe/economia/economia/salario-promedio-de-los-trabajadores-peruanos-aun-se-encuentra-debajo-de-los-niveles-prepandemia-noticia-1393121>
- Robledo, V., Mojica, E., Vázquez, S. & Castillo, F. (2020). Impacto de la Experiencia de Compra Online en el Engagement Online del Consumidor del Sector Moda de la Ciudad de Aguascalientes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 9(18), 74-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8121550>
- Sociedad Nacional de Industrias, SNI. (2022). *Perú Regiones al 2031*. (1.ª ed.). <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/08/LIBRO-PERU-REGIONES-AL-2031.pdf>
- Statista. (13 de marzo de 2023). Ventas minoristas en línea en Perú de 2016 a 2023, por categoría. Statista.com. <https://es.statista.com/estadisticas/1319984/ventas-online-al-por-menor-en-peru-por-categoria/>

- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, Sunat. (2020). Concepto de NRUS - Nuevo RUS. <https://orientacion.sunat.gob.pe/nuevo-regimen-unico-simplificado-nuevo-rus>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, Sunat. (2022a). Estimación del nivel de contrabando en el Perú 2021. <https://shorturl.at/hjCR5>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, Sunat. (S. f.). 04. Cómo determinar qué categoría te corresponde en el NRUS. <https://shorturl.at/hkmC5>
- Todos Conectados. (S. f.). Pronatel Conecta [sitio web]. <https://todosconectados.pe/todos-conectados>
- Velarde, J. (julio de 2022). Perú: Perspectivas macroeconómicas 2022-2023. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/2022/presentacion-2022-07-14.pdf>
- Vila, B., Torres, M. y Rivera, N. (2021). *El perfil del consumidor en el Perú: Un enfoque de protección*. Indecopi. <https://shorturl.at/kyAM7>
- Zegarra, I. E. (2020). Perspectivas del financiamiento corporativo y el mercado de valores del Perú. *Retos*, 10(19), 135-152. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.08>

## ANEXO 1. ENTREVISTA A EXPERTOS

**Pregunta 1:** ¿Qué tan importante considera el comercio electrónico para interactuar con los clientes en la zona rural?

**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 11).** La respuesta de los usuarios se organizan en subcategorías, entre las cuales destacan las opiniones sobre esta herramienta y la brecha digital de las zonas rurales.

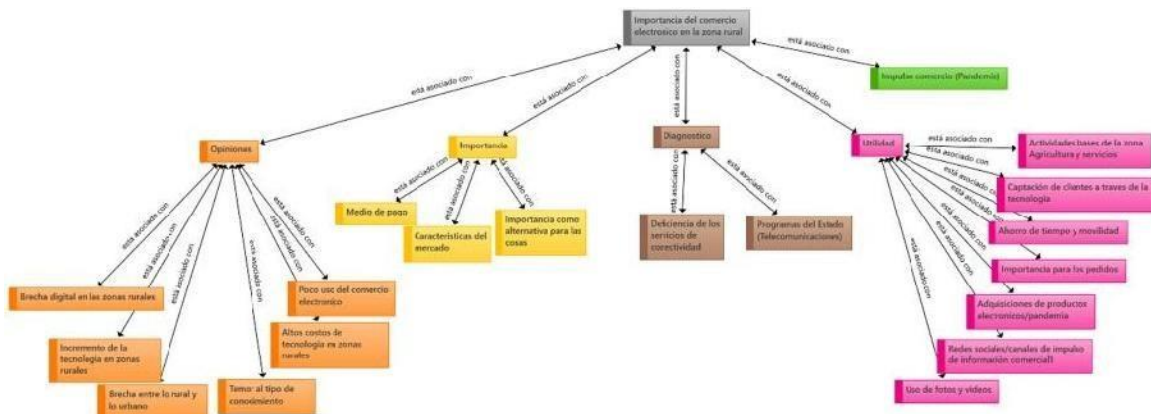
Es decir, se resalta que en las zonas rurales hay poco uso del comercio electrónico, a causa de la ausencia de infraestructura tecnológica y del temor al uso de estas herramientas tecnológicas para la comercialización. Por otro lado, se destaca la importancia de esta herramienta electrónica para ser usada como medio de pago, tomando en cuenta las nuevas características del mercado y la importancia como alternativa para la comercialización.

En este sentido, es evidente que existe en el diagnóstico la deficiencia de los servicios de conectividad por las características particulares de las zonas rurales y la escasa inversión de desarrollo tecnológico por parte del Estado y las empresas privadas.

Sin embargo, se destaca como subcategoría emergente la utilidad del comercio electrónico en las zonas rurales para el uso y promoción de productos, para la adquisición de nuevos productos, para la captación de clientes, para el ahorro de tiempo y movilidad, y para la promoción de actividades relacionadas con la agricultura y los servicios.

**Figura 11**

*Red de la pregunta 1 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 2:** ¿Qué medidas tecnológicas se pueden implementar para mejorar la relación comercial con los clientes en la zona rural?

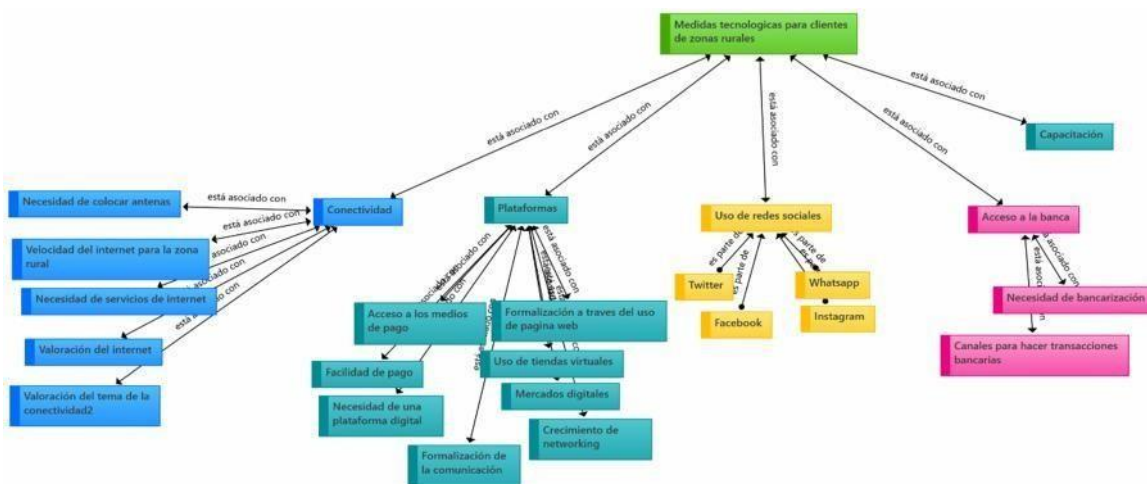
**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 12).** Las respuestas resaltan la conectividad, lo que se refleja en la necesidad de ampliar las zonas de cobertura mejoramiento de servicio de internet y la valoración de la conectividad. Este tema, sin lugar a duda, es prioritario para el desarrollo del comercio electrónico en las zonas rurales.

Otra subcategoría emergente dentro de la respuesta de los participantes es la necesidad de desarrollo de plataformas a fin de acceder a medios de pago. Los canales de comunicación promocionan el uso de tiendas virtuales, mercados digitales, entre otras herramientas tecnológicas. Resultó muy relevante para todo este proceso la necesidad de capacitación en materia de medidas y herramientas tecnológicas.

Adicionalmente, como otra subcategoría emergente, se tiene el uso de redes sociales. Estos actores consideran importante el uso y la capacitación en materia de redes sociales para la promoción de productos y servicios. También destacaron la necesidad de acceder a la banca, es decir, de ampliar los procesos de bancarización de las personas en las zonas rurales y promocionar canales para hacer transacciones bancarias.

**Figura 12**

*Red de la pregunta 2 de la entrevista a expertos*



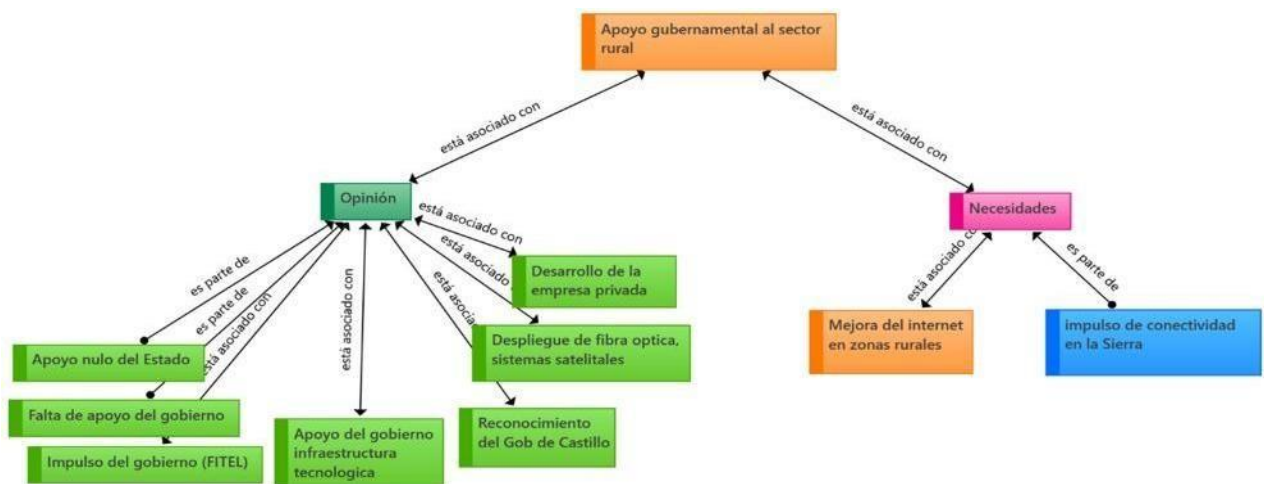
**Pregunta 3:** ¿Usted, como experto en su rubro, cree que el gobierno está apoyando el desarrollo de los negocios de la zona rural mediante la tecnología?

**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 13).** La respuesta de los entrevistados se orientó a indicar que el apoyo es escaso o nulo por parte del Estado en materia de conectividad e internet.

Sin embargo, existió un informante que indicó y reconoció que durante el periodo del presidente Castillo se realizaron inversiones y despliegue de antenas en algunas zonas rurales que mejoraron la conectividad. Además, estos actores señalan las necesidades de mejorar la conectividad y la conexión de internet en todas las zonas rurales.

**Figura 13**

*Red de la pregunta 3 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 4:** ¿En qué considera se deben enfocar las empresas para mejorar la experiencia al cliente de la zona rural?

**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 14).** Como primera subcategoría se obtuvo el diagnóstico, es decir, que los actores consideran importante conocer las características de la zona rural, y que se haga un estudio de mercado en la zona para identificar las brechas digitales y sociales.

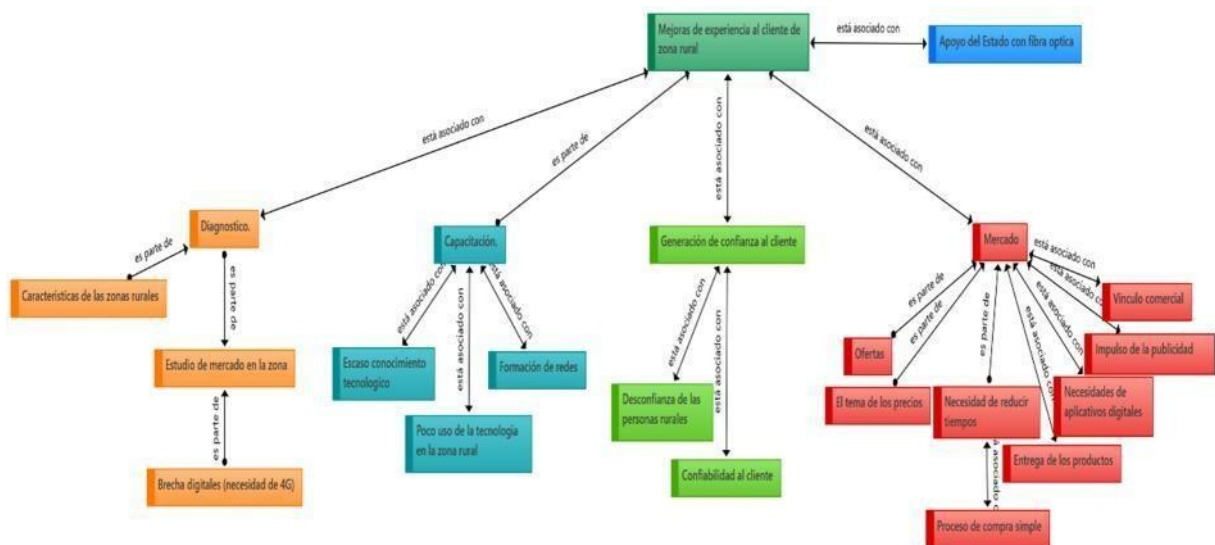
Otra subcategoría emergente fue la capacitación vinculada al escaso conocimiento tecnológico, el poco uso de la tecnología en las zonas rurales y las necesidades de formación de redes de organizaciones y agrupaciones de productores.

Una siguiente subcategoría emergente en el discurso de los informantes fue la necesidad de generar confianza al cliente, pues existe gran confianza de las personas en las zonas rurales en cuanto al uso de la tecnología, por lo que resulta importante mejorar la confiabilidad.

Por último, como dimensión emergente se encuentran los elementos vinculados al mercado. Es decir, se debe trabajar en la oferta, los precios, la reducción de los tiempos de entrega y los procesos de compra simples. Así se establecen vínculos comerciales a través del impulso de la publicidad y la creación de aplicativos digitales. Por último, otro comentario se refirió a la necesidad del apoyo del Estado en el despliegue de las fibras ópticas.

**Figura 14**

*Red de la pregunta 4 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 5:** ¿Qué elementos cree usted que valoran más los clientes en la zona rural al momento de realizar la compra *online*?

**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 15).** En relación con esta pregunta emergieron tres subcategorías.

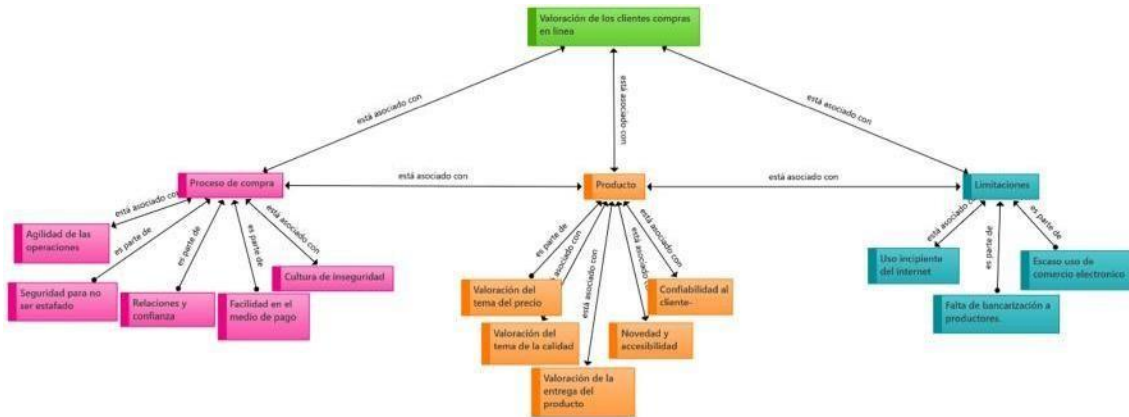
La primera fue el proceso de compra. Los entrevistados señalan que es necesario obtener agilidad en las operaciones para aprovechar los tiempos y obtener seguridad para no ser estafado, lo que se relaciona con las relaciones de confianza. Asimismo, valoran la facilidad en el medio de pago.

Otra subcategoría atañe a los productos: el precio, la calidad, el tiempo de entrega, la novedad y la confiabilidad brindada al cliente.

Por último, se destaca la subcategoría limitaciones, debido al uso incipiente del internet en las zonas rurales y la falta de bancarización de los productores.

**Figura 15**

*Red de la pregunta 5 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 6:** ¿Qué elementos cree usted que valoran más los clientes en la zona rural al momento de realizar la compra *online*?

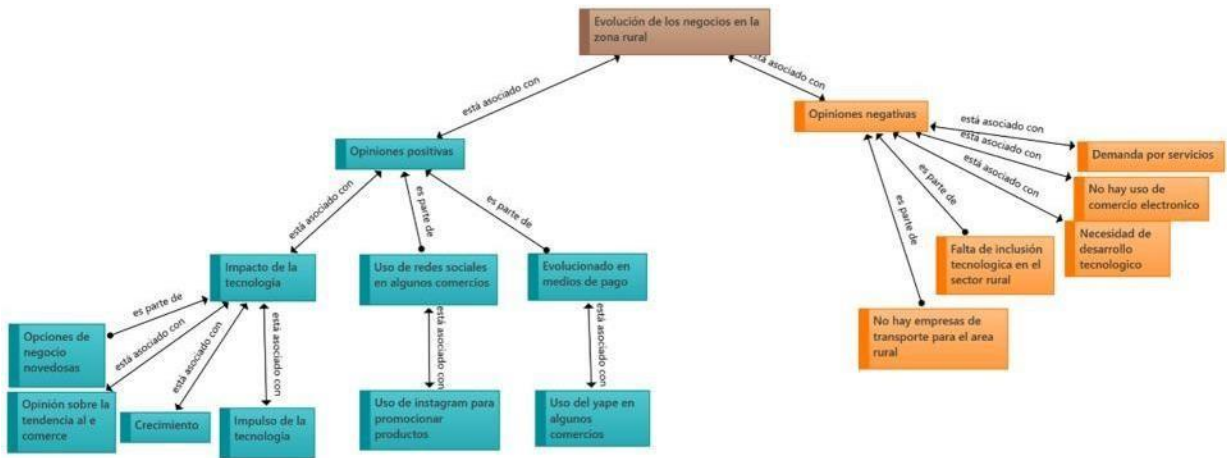
**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 16).** Las respuestas se organizaron en dos subcategorías. La primera fueron las opiniones positivas, relacionadas con el impacto de la tecnología, la opción novedosa de negocio, las tendencias del *e-commerce*, el crecimiento de la tecnología progresivamente en la zona rural, el uso comercial de las redes sociales para promocionar productos y la evolución de los medios de pago (por ejemplo, el uso del Yape).

También surgieron opiniones negativas, relacionadas con el escaso uso del comercio electrónico, la necesidad del desarrollo tecnológico, la falta de inclusión tecnológica en el sector rural y la escasez de empresas de transporte para el área rural.



**Figura 16**

*Red de la pregunta 6 de la entrevista a expertos*

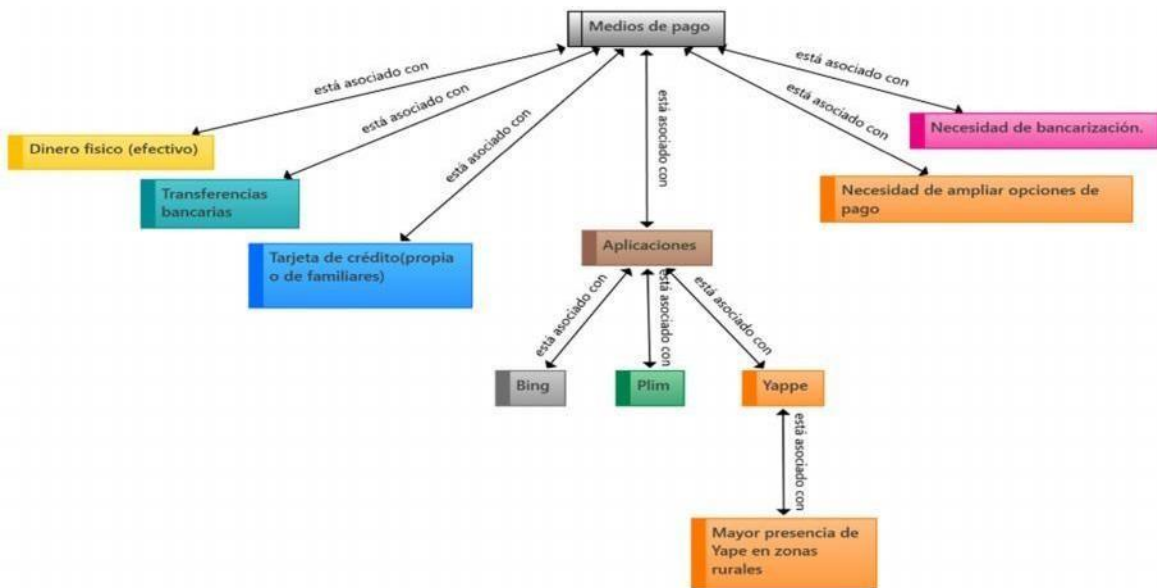


**Pregunta 7:** ¿Cuáles son los medios de pago más adecuados en el proceso de compra del consumidor rural?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 17).* Los entrevistados señalan que la principal opción de pago es el dinero en efectivo, seguido de aplicaciones como Yape, Plin y Bim, y ocasionalmente las tarjetas de crédito propias o de familiares. Se destaca la urgencia de bancarizar a las personas y de ampliar los medios de pago.

**Figura 17**

*Red de la pregunta 7 de la entrevista a expertos*

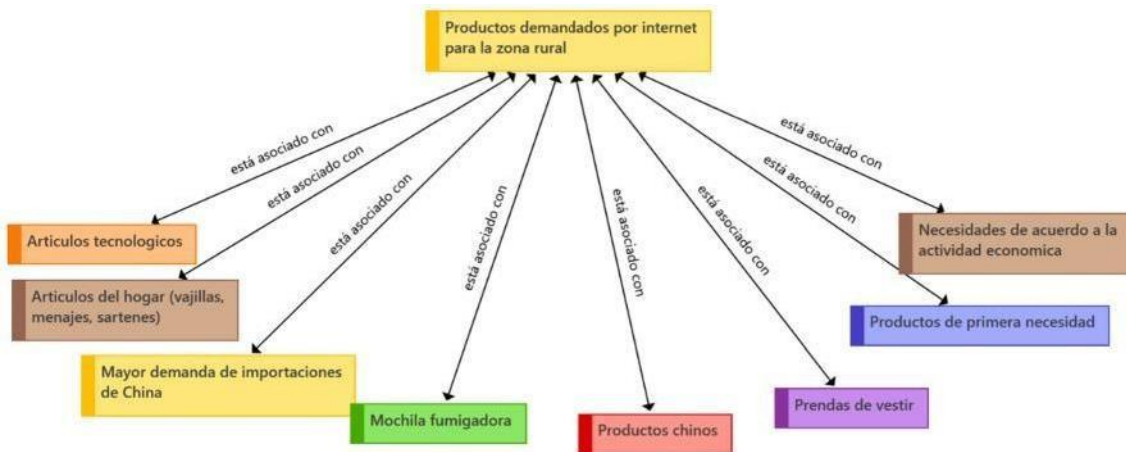


**Pregunta 8:** ¿Qué tipo de productos o servicios considera usted son los más demandados por internet para el cliente de la zona rural?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 18).* Los entrevistados señalaron una diversidad de temas, que van desde los artículos tecnológicos hasta los artículos del hogar, como vajilla, menaje, sartenes, productos importados de China y productos de primera necesidad. Por último, se señala que hay demandas específicas por sectores de acuerdo con la actividad económica.

**Figura 18**

*Red de la pregunta 8 de la entrevista a expertos*

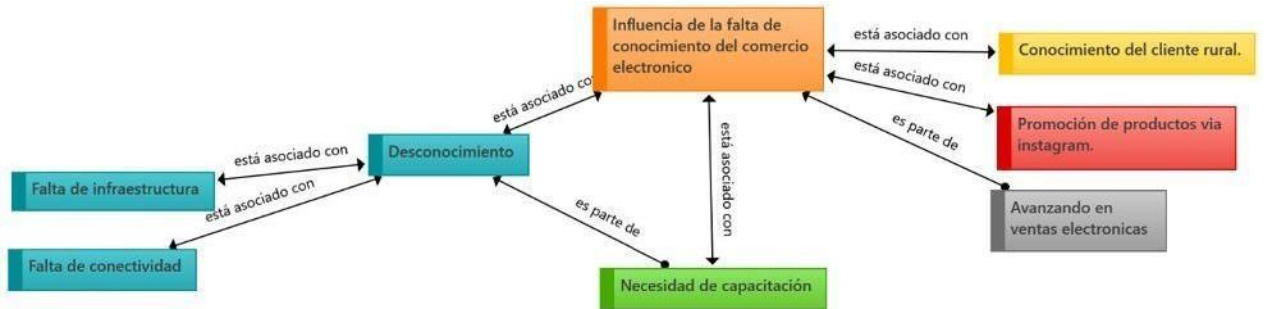


**Pregunta 9:** ¿Cómo influye en el cliente rural la falta de conocimiento acerca del comercio electrónico para que pueda ampliar sus compras?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 19).* Los entrevistados señalan que existe un gran desconocimiento del tema, asociado a la falta de infraestructura tecnológica y conectividad. Por ello, señalan que hay demanda de capacitación. Además, es importante conocer al cliente rural y que se incentive la promoción de producto por redes sociales, para avanzar en el desarrollo de las ventas electrónicas.

**Figura 19**

*Red de la pregunta 9 de la entrevista a expertos*

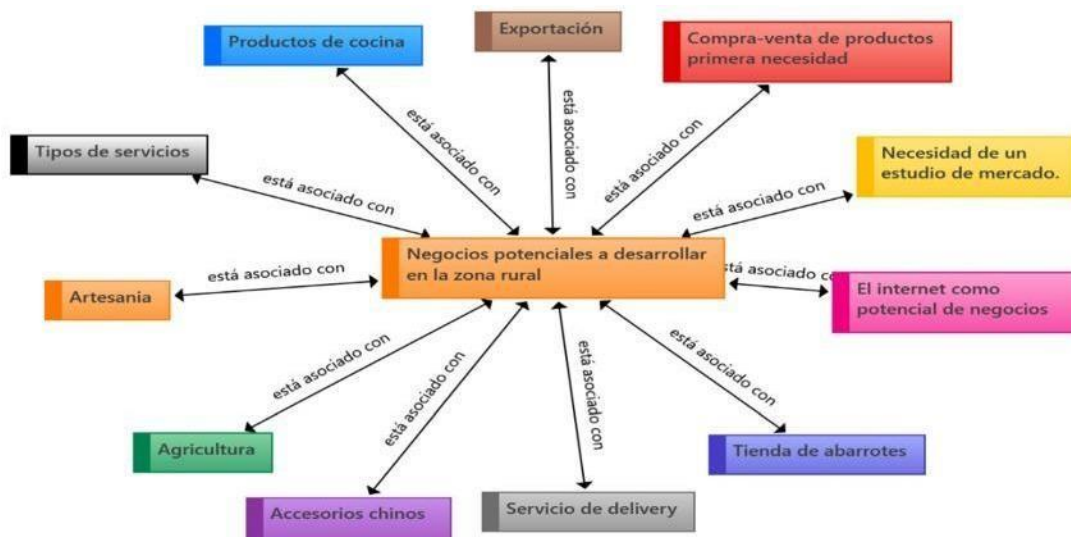


**Pregunta 10:** ¿Qué tipo de negocio considera usted que tiene mayor potencial económico para desarrollar en la zona rural?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 20).* Existe una amplia diversidad de respuestas, que van desde las compraventas de productos de primera necesidad hasta los productos vinculados a la actividad económica de la zona, como la agricultura, la artesanía, entre otras. Adicionalmente, mencionan los negocios de exportación, el servicio de *delivery* y la comercialización de accesorios chinos.

**Figura 20**

*Red de la pregunta 10 de la entrevista a expertos*



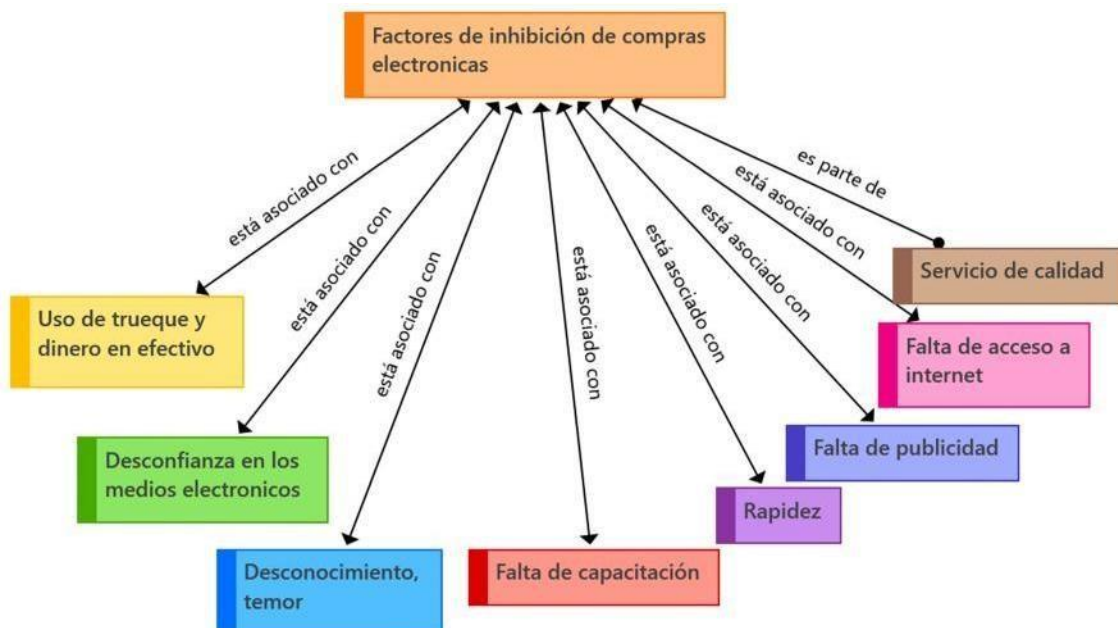
**Pregunta 11:** ¿En su opinión cuáles serían los factores que inhiben a los clientes de la zona rural al realizar una compra mediante comercio electrónico?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 21).* Los entrevistados manifiestan en sus respuestas una diversidad de opciones a considerar en cuanto a fuentes de inhibición. Por ejemplo, se menciona principalmente el trueque y el dinero en efectivo como su principal medio de pago.

En segundo lugar, la desconfianza de los medios electrónicos, relacionada con el desconocimiento o temor por la realización de la transacción, la falta de capacitación en esta materia y otros elementos asociados, como la rapidez de la compra la falta de publicidad. Por último, y muy importante, está la falta de acceso a la conectividad.

**Figura 21**

*Red de la pregunta 11 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 12:** ¿Cómo generaría fidelización a los clientes rurales mediante comercio electrónico?

*Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 22).* Las respuestas de los encuestados se organizadas por varias subcategorías, entre las que se destacan el producto: el tiempo de entrega como una

estrategia de fidelización, la demostración, la información sobre los productos, la calidad, la buena presentación y el embalaje.

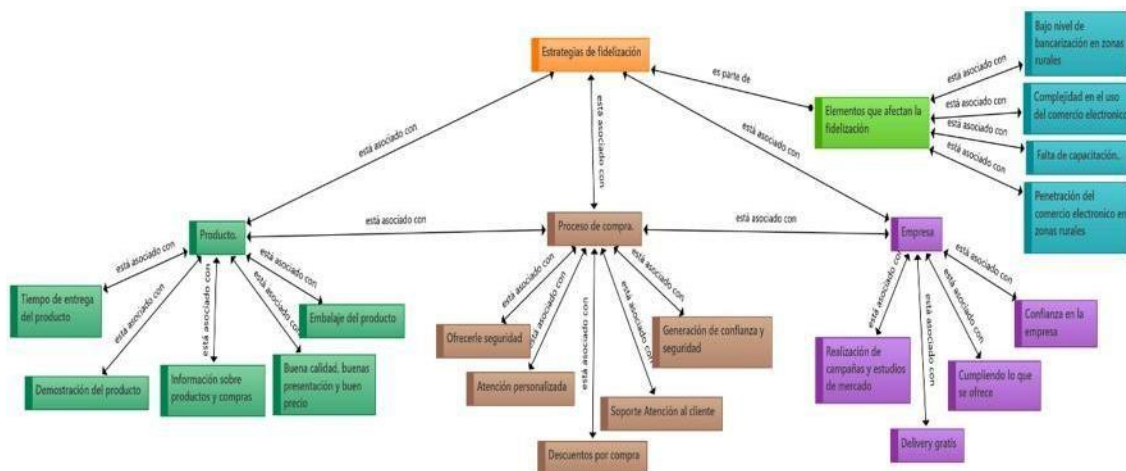
Otra subcategoría emergente señala el proceso de compra: la seguridad en la transacción, la atención personalizada y el soporte de atención al cliente, los descuentos por la compra y, por último, la generación de confianza y seguridad para que esta conducta sea repetida.

Adicionalmente, emergió la categoría empresa: la estrategia de fidelización, la realización de campañas, el estudio de los mercados para conocer el perfil de los compradores potenciales, y cumplimiento del despacho a domicilio gratis.

Por último, se agrupa la subcategoría elementos que afectan la fidelización: el bajo nivel de bancarización en las zonas rurales, la complejidad en el uso del comercio electrónico, la falta de capacitación, y el nivel de penetración de comercio electrónico en la zona rurales. Todos estos elementos se vinculan con la estrategia de fidelización desde la perspectiva de los actores entrevistados.

**Figura 22**

*Red de la pregunta 12 de la entrevista a expertos*



**Pregunta 13:** ¿Qué opina usted de nuestra propuesta de valor?

**Resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo de las respuestas de los entrevistados (Figura 23).** En la última pregunta se indagó sobre la opinión de la propuesta de valor como producto de este trabajo de investigación. Emergieron dos subcategorías para agrupar las respuestas.

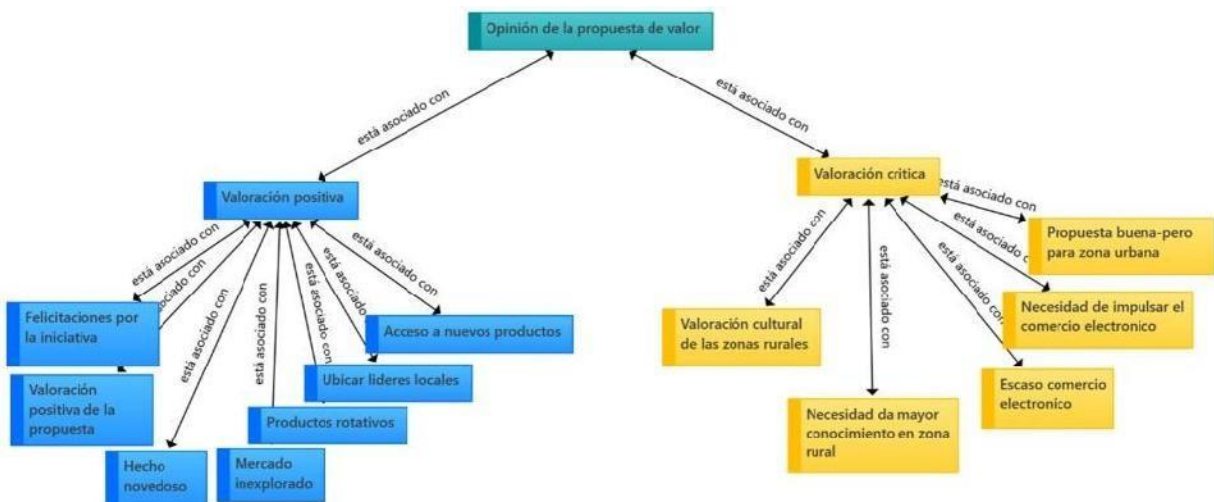
La primera subcategoría se vinculó con la valoración positiva: el reconocimiento por iniciativa, la valoración positiva del trabajo y el hecho de ser novedoso para la zona. Se resaltó el hecho de trabajar con un mercado inexplorado a través de la presentación de productos rotativos.

La segunda subcategoría, de valoración crítica, recomienda la valoración cultural de las zonas rurales para comprender la dinámica misma. Además, se señaló la necesidad de tener mayor conocimiento de la zona rural, que cuenta con particularidades propias, y revertir el escaso comercio electrónico.

Adicionalmente, se recomendó generar como estrategia la ubicación de líderes locales para presentar la propuesta como sus portavoces. Por último, pese a tener una valoración buena, los entrevistados enfatizaron en que la propuesta sea aplicada en zonas urbanas. Se puede apreciar que existen recomendaciones a favor y observaciones críticas que se deben tomar en cuenta para el mejoramiento y la puesta en marcha de dicha propuesta de valor.

**Figura 23**

*Red de la pregunta 13 de la entrevista a expertos*



## ANEXO 2. ENCUESTA

### Encuesta investigación de mercado para comercio electrónico

Nombre: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_.

#### Cuestionario

1. ¿Utiliza usted el internet para poder realizar compras?
  - a) Sí
  - b) No
2. Edad
  - a) Entre 20 a 24 años
  - b) Entre 25 a 33 años
  - c) Entre 34 a 41 años
  - d) Entre 42 a 54 años
3. Género
  - a) F
  - b) M
4. ¿Qué medidas de comunicación utiliza para conocer los productos de su interés?
  - a) Facebook
  - b) Instagram
  - c) TikTok
  - d) WhatsApp
  - e) Página web
  - f) Otro
5. ¿En cuál de los siguientes medios realiza usted la compra por internet?
  - a) Facebook
  - b) Instagram
  - c) TikTok
  - d) WhatsApp
  - e) Página web
  - f) Marketplace (Linio, Mercado Libre, eBay, OLX, etc.).
  - g) Web de tiendas por departamentos (Ripley, Oechsle, Curacao, Tiendas, Efe, etc.)
  - h) Otro
6. ¿Con qué dispositivo realiza usted la compra por internet?
  - a) Celular
  - b) Computadora
  - c) *Tablet*
  - d) *Laptop*
  - e) Otro. Especifique \_\_\_\_\_



7. ¿Con qué frecuencia compra por internet?
- a) 1 vez a la semana
  - b) 2 veces al mes
  - c) 1 vez cada tres meses
  - d) 3 a más veces al año
  - e) Otro
8. ¿Qué es lo que valora más usted al momento de realizar una compra por internet?
- a) Precio
  - b) Tiempo de entrega
  - c) Calidad del producto
  - d) Atención en el proceso de compra
  - e) Servicio de posventa
  - f) Otro
9. ¿Cuánto gasta en promedio para comprar por internet?
- a) Menos de S/ 50
  - b) S/ 50-100
  - c) S/ 101-500
  - d) S/ 501-1000
  - e) S/ 1001 a más
10. ¿Qué tipos de productos compra por internet? (puede marcar más de 1 respuesta)
- a) Productos agrícolas
  - b) Abarrotes
  - c) Electrodomésticos
  - d) Servicios
  - e) Otro. Especifique\_\_\_\_\_
11. ¿Qué medio de pago prefiere para este tipo de compra?
- a) Yape
  - b) Plin
  - c) Transferencia bancaria
  - d) Efectivo, contra entrega
  - e) Otro. Especifique\_\_\_\_\_
12. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar un producto comprado por internet?
- a) 1 día
  - b) 2 días
  - c) 3 días
  - d) 4 días
  - e) Más de 4 días
13. ¿Cómo calificaría las condiciones de su producto en la entrega?
- a) Muy mala
  - b) Mala
  - c) Regular



- d) Buena
- e) Muy buena

14. Explique el porqué de su calificación.

---

15. ¿Cómo calificaría su experiencia de compra por internet?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

16. Explique el porqué de su calificación.

---

17. ¿Cómo calificaría su servicio de atención luego de su compra?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

18. Explique el porqué de su calificación.

---

19. ¿Cómo calificaría usted nuestra propuesta de valor?

“Somos una empresa que importa productos chinos para comercializarlos por internet a los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque, ayudándoles a reducir el tiempo de espera y beneficiarse de productos con precios accesibles e innovadores a diferencia de las tiendas físicas”.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

20. Valore del 1 al 5 las características de nuestra propuesta de valor anteriormente consultada donde 1 es la mínima puntuación y 5 la mayor puntuación

Importaciones de productos chinos	1	2	3	4	5
Compras por internet	1	2	3	4	5
Reducción de tiempo de espera de entrega	1	2	3	4	5
Precios accesibles	1	2	3	4	5
Productos innovadores	1	2	3	4	5
Otro: _____	1	2	3	4	5

## Resultados de las encuestas

**Pregunta 1. ¿Utiliza usted el internet para poder realizar compras?** Se pudo conocer que la totalidad de los participantes usa el comercio electrónico como medio para realizar sus compras, como se muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23**

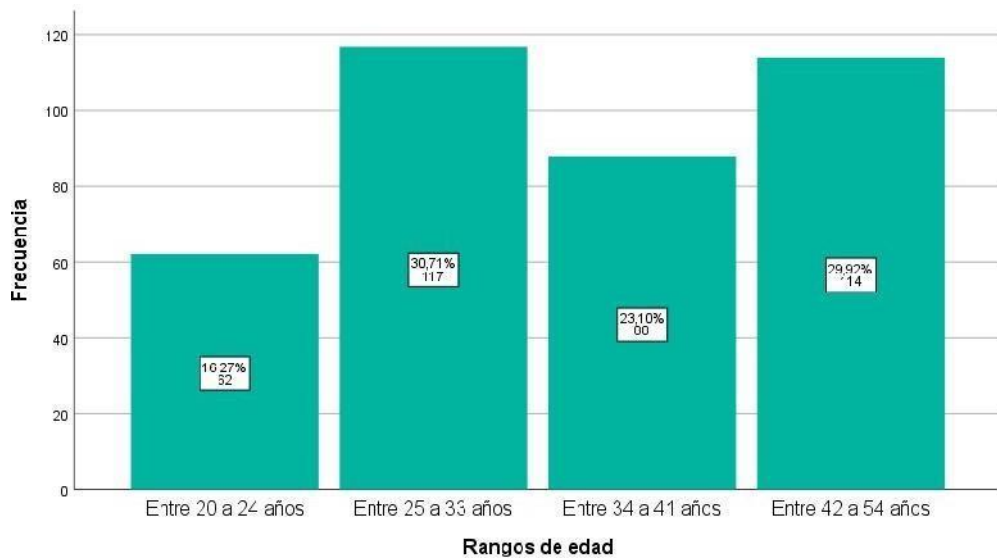
*Utilización actual de comercio electrónico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Sí	381	100,0	100,0
No	0	0	0

**Pregunta 2. Edad.** En la Figura 24 se muestra que el 30,71 % de los participantes en la encuesta tuvo entre 25 y 33 años. El 29,92 % tuvo edades entre 42 y 54 años. Los encuestados con 34 a 41 años significaron el 23,1 % y el restante 16,27 % tuvo entre 20 y 24 años.

**Figura 24**

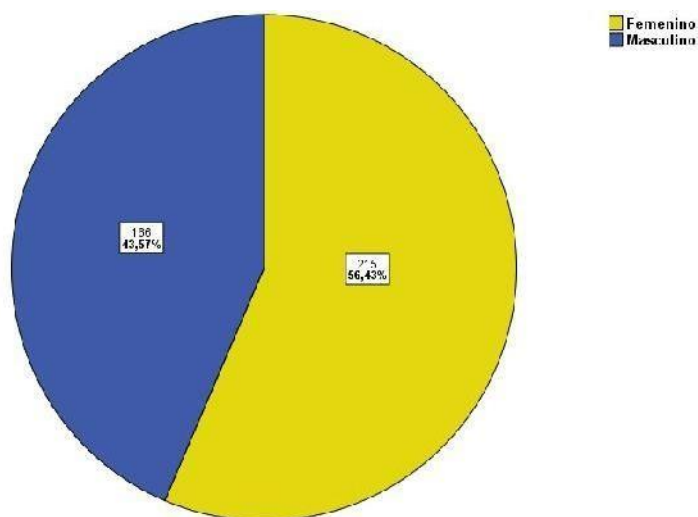
*Edades de los encuestados*



**Pregunta 3. Género.** Se muestra en la Figura 25 que el 56,43 % de los participantes en la encuesta representaron al género femenino, mientras que el restante 43,57 % fueron de género masculino.

**Figura 25**

*Género de los encuestados*



**Pregunta 4. ¿Qué medidas de comunicación utiliza para conocer los productos de su interés?.** En la Tabla 24 se revela que el 81 % de los encuestados prefiere la red social Facebook para conocer productos, el 44,1 % prefiere WhatsApp, el 25,7 % se inclina por las páginas web, el 15 % opta por Instagram, y el restante 12,1 %

prefiere TikTok. Ello implica que la mayoría de las respuestas (45 %) elige Facebook y luego WhatsApp (24,6 %).

**Tabla 24**

*Medios usados para conocer productos en línea*

		Respuestas		Porcentaje de
		N	%	casos %
Qué medio para conocer el producto usa	Facebook	310	45,5	81,4
	Instagram	60	8,8	15,7
	TikTok	46	6,7	12,1
	WhatsApp	168	24,6	44,1
	Página web	98	14,4	25,7
Total		682	100,0	179,0

**Pregunta 5. ¿En cuál de los siguientes medios realiza usted la compra por internet?** En la Tabla 25 se demostró que el 68,2 % de los encuestados realiza sus compras mediante Facebook. El 41,3 % del total encuestado la efectúa a través de WhatsApp, el 23,9 % prefiere comprar a través de Market Place, el 20,3 % se inclina por las tiendas por departamento como Oechsle, tiendas Efe, Curacao, entre otras. Por lo tanto, del total de respuestas se puede señalar que una mayoría (37,8 %) fueron marcadas en favor de Facebook y luego de WhatsApp (22,9 %).

**Tabla 25**

*Medios para comprar por internet*

		Respuestas		Porcentaje de
		N	%	casos
Medios para compras por internet	Facebook	259	37,8	68,2
	Instagram	30	4,4	7,9
	TikTok	12	1,8	3,2
	WhatsApp	157	22,9	41,3
	Página web	59	8,6	15,5
	Market Place	91	13,3	23,9
	Tiendas por Departamento	77	11,2	20,3
Total		685	100,0	180,3

**Pregunta 6. ¿Con qué dispositivo realiza usted la compra por internet?** La mayoría de las personas (92,6 %) prefieren usar sus celulares para realizar compras en línea. El segundo dispositivo más comúnmente utilizado es la *laptop* (15,8 %). Las

computadoras de escritorio y las *tablets* son significativamente menos populares, con solo el 8,4 % y el 2,1 %, respectivamente.

**Tabla 26**

*Dispositivo de mayor uso para compras online*

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	%	
Dispositivo usado para comprar	Celular	352	77,9	92,6
	Computadora	32	7,1	8,4
	Tablet	8	1,8	2,1
	Laptop	60	13,3	15,8
Total		452	100,0	118,9

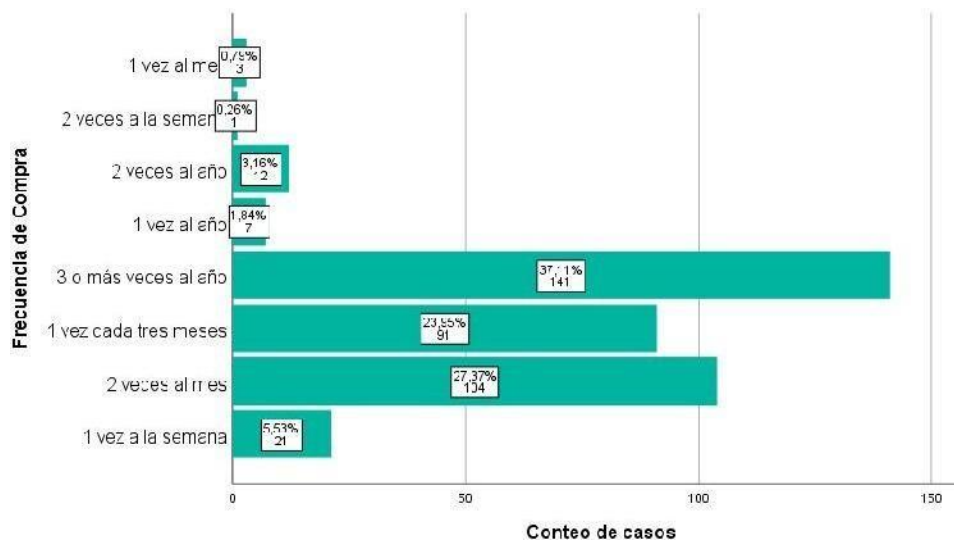
**Pregunta 7 ¿Con qué frecuencia compra por internet?** Según los datos presentados, el grupo más grande de encuestados (37,1 %) realiza compras en línea tres o más veces al año. El siguiente grupo más grande (27,4 %) compra en línea dos veces al mes, lo que indica una rutina de compras más regular. Luego, el 23,9 % de los encuestados realiza compras en línea una vez cada tres meses, lo que sugiere una frecuencia de compras en línea menos regular.

Así también, se puede señalar que los grupos más pequeños en la encuesta son aquellos que compran con la menor y la mayor frecuencia: solo el 1,8 % de los encuestados compra en línea una vez al año; mientras que solo el 0,3 % realiza compras en línea dos veces a la semana.

Finalmente, el 0,8 % de los encuestados realiza compras una vez al mes. Esto se muestra en la Figura 26.

**Figura 26**

*Frecuencia de compra online*



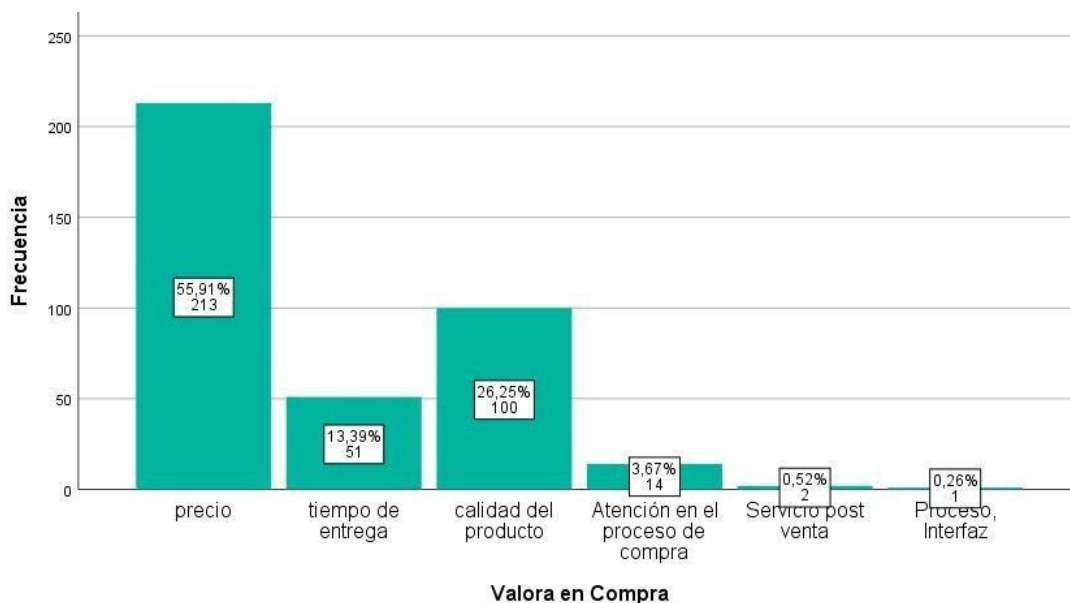
**Pregunta 8. ¿Qué es lo que valora más usted al momento de realizar una compra por internet?** El factor más valorado según la encuesta es el precio, con un 55,9 % de los encuestados seleccionándolo. Esto sugiere que la mayoría de los compradores en línea buscan ofertas o precios competitivos cuando realizan compras en línea. El siguiente factor más valorado es la calidad del producto seleccionado (26,2 %).

El tiempo de entrega es el tercer factor más valorado, con el 13,4 %.

Los factores menos valorados según la encuesta son la atención en el proceso de compra (3,7 %) el servicio posventa (0,5 %) y el proceso interfaz (0,3 %). Estos factores, aunque valorados por algunos compradores, parecen ser menos importantes en general que el precio, la calidad del producto y el tiempo de entrega (Figura 27).

**Figura 27**

*Característica valorada en las compras online*

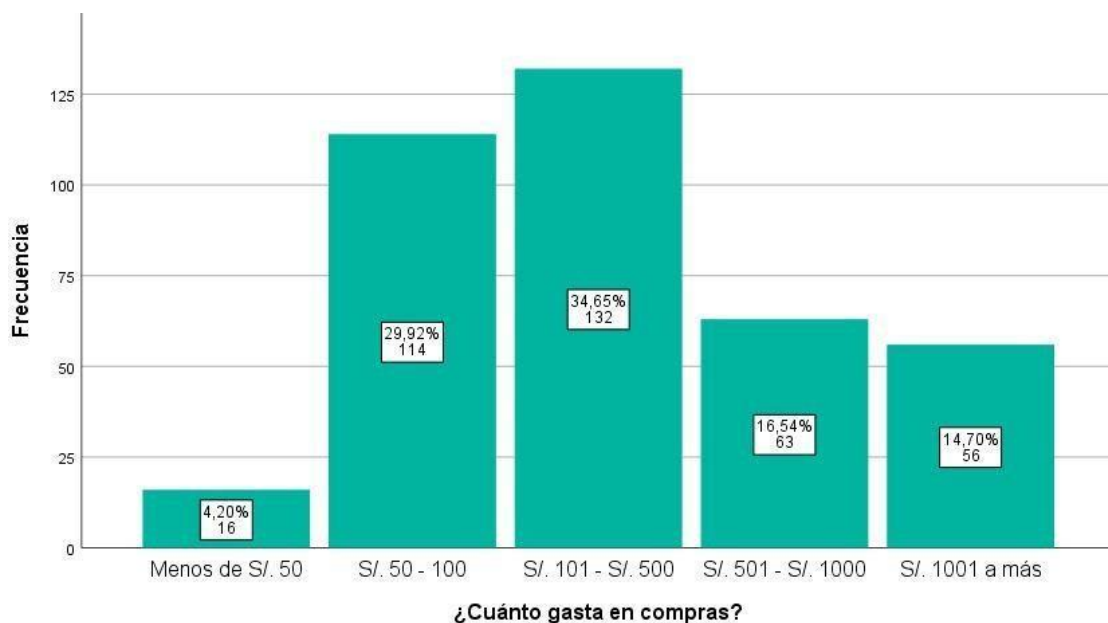


**Pregunta 9. ¿Cuánto gasta en promedio para comprar por internet?.** El grupo más grande de encuestados (34,6 %) gasta entre S/ 101 y S/ 500 en compras en línea. Esto indica que la mayoría de los encuestados gastan una cantidad moderada en compras en línea. El segundo grupo más grande (29,9 %) gasta entre S/ 50 y S/ 100 en compras en línea. Este grupo representa a aquellos que gastan una cantidad menor en compras en línea.

El tercer grupo más grande (16,5 %) gasta entre S/ 501 y S/ 1000 en compras en línea. El cuarto grupo (14,7 %) gasta S/ 1001 o más. Estos grupos representan a aquellos que gastan una cantidad mayor en compras en línea. El grupo más pequeño (4,2 %) gasta menos de S/ 50 en compras en línea. Este grupo representa a aquellos que gastan la menor cantidad en compras en línea (Figura 28).

**Figura 28**

*Gasto en compras online*



**Pregunta 10. ¿Qué tipos de productos compra por internet?** El tipo de producto más comprado en línea según esta encuesta son los electrodomésticos (56,4 %). Esto sugiere que muchos consumidores se sienten cómodos comprando productos de gran valor y tamaño en línea. El segundo tipo de producto más comprado en línea es ropa y accesorios (29,1 %). Esta es una categoría muy popular para las compras en línea, ya que los consumidores pueden navegar por una gran variedad de estilos y tallas desde la comodidad de su hogar.

Los abarrotes y servicios también fueron seleccionados por un número considerable de encuestados (18,4 % y 17,3 %, respectivamente). Esto indica que algunos consumidores también realizan sus compras rutinarias de alimentos y servicios en línea.

Los productos menos comprados en línea son los agrícolas (3,7 %), de belleza (5,5 %), electrónicos (4,5 %) y de medicina (0,8 %). Estos resultados se muestran en la Tabla 27.



**Tabla 27***Productos comprados online*

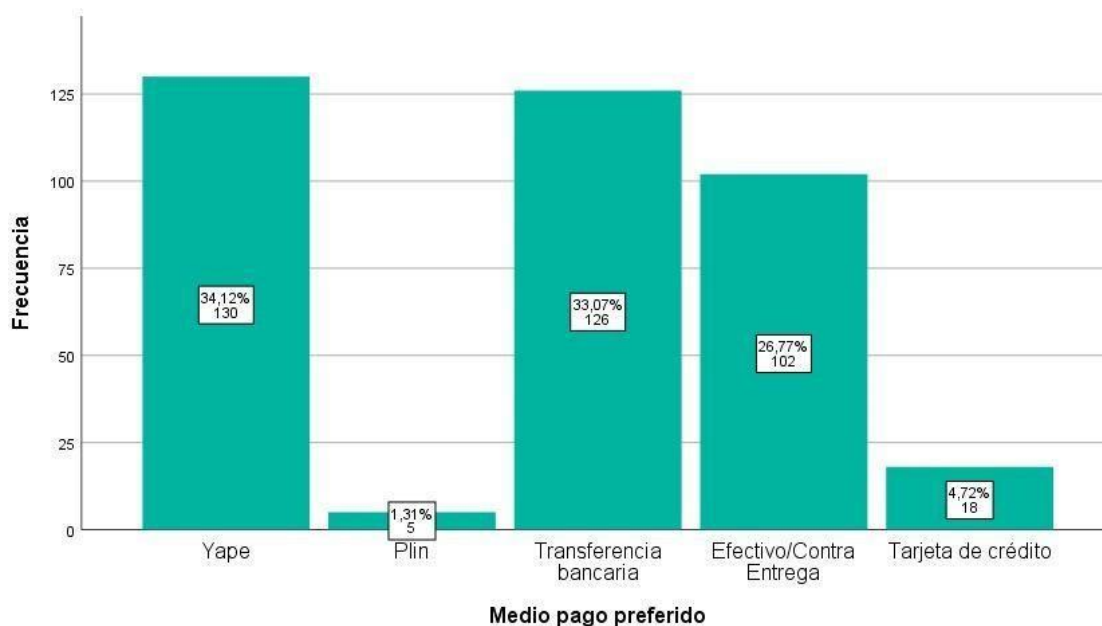
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	%	
Qué tipos de productos compras	Productos agrícolas	14	2,7	3,7
	Abarrotes	70	13,5	18,4
	Electrodomésticos	215	41,6	56,4
	Servicios	66	12,8	17,3
	Ropa y accesorios	111	21,5	29,1
	Belleza	21	4,1	5,5
	Electrónicos	17	3,3	4,5
	Medicina	3	0,6	0,8
Total		517	100,0	135,7

**Pregunta 11. ¿Qué medio de pago prefieres para este tipo de compra?** El método de pago más popular según esta encuesta es Yape (34,1 %). La transferencia bancaria es el segundo método de pago más popular (33,1 %). Este método tradicional de pago sigue siendo ampliamente utilizado en las compras en línea. El pago efectivo/contra entrega es el tercer método de pago más popular seleccionado, con el 26,8 % de los encuestados.

Este último método de pago permite a los consumidores pagar en efectivo al recibir el producto, lo que puede resultar una opción atractiva para quienes prefieren no compartir información financiera en línea. El menos popular es el método Plin, otro sistema de pagos móviles en el Perú, y la tarjeta de crédito seleccionado (1,3 % y 4,7 %, respectivamente). Los resultados se muestran en la Figura 29.

**Figura 29**

*Medio de pago preferido*

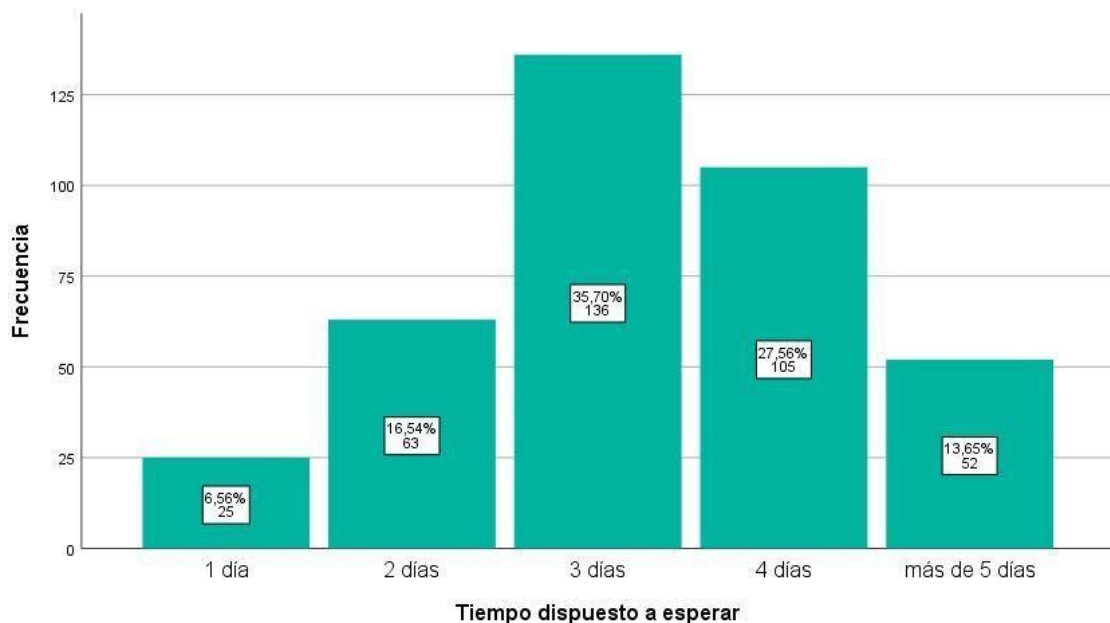


**Pregunta 12. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar un producto comprado por internet?** El mayor grupo de encuestados (35,7 %) está dispuesto a esperar tres días para recibir sus compras en línea. Esto indica una expectativa moderada de rapidez en la entrega. El siguiente grupo más grande (27,6 %) está dispuesto a esperar cuatro días, mientras que quienes esperarán dos días son un 16,5 %. Esto sugiere que la mayoría de los compradores en línea están dispuestos a esperar entre dos y cuatro días para recibir sus compras.

Por otro lado, un número menor de encuestados (6,6 %) espera recibir sus compras en línea en solo un día. Esto podría indicar que valoran mucho la rapidez en la entrega o que están dispuestos a pagar más por las opciones de envío rápido. Por último, un 13,6 % de los encuestados está dispuesto a esperar más de cinco días para recibir sus compras en línea. Esto puede indicar que estos compradores son menos sensibles al tiempo de entrega o que están comprando productos que no son urgentes (ver Figura 30).

**Figura 30**

*Tiempo de espera*



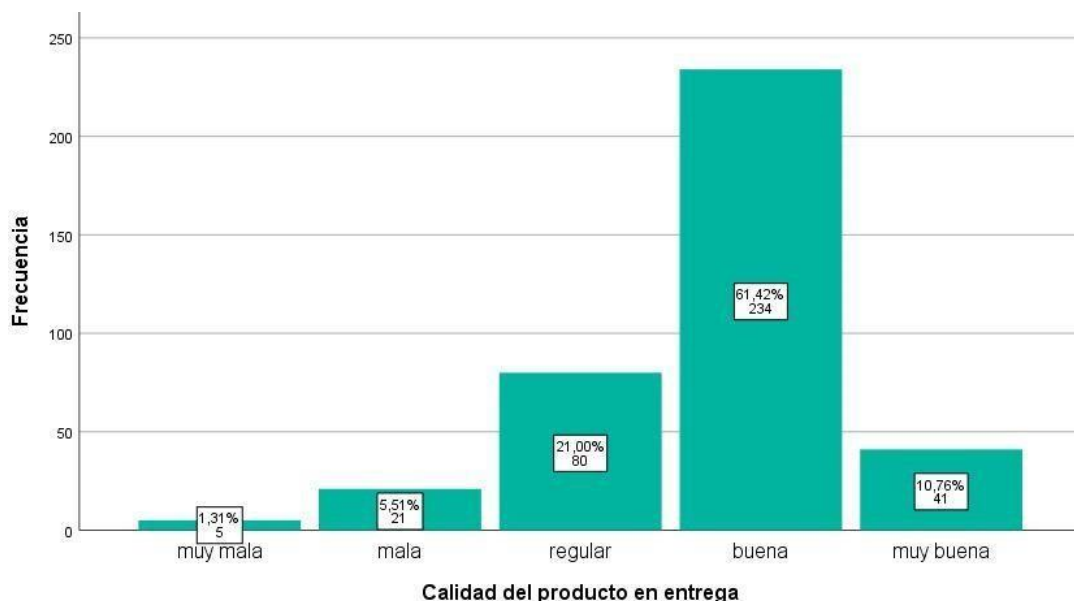
**Pregunta 13. ¿Cómo calificaría las condiciones de su producto en la entrega?**

El mayor grupo de encuestados (61,4 %) calificó la calidad del producto en entrega como buena. Esto sugiere que la mayoría de los compradores en línea están satisfechos con la calidad de los productos que reciben. Un 10,8 % de los encuestados calificó la calidad del producto en entrega como muy buena. Esto indica que un número significativo de compradores en línea está muy satisfecho con la calidad de los productos que reciben.

Por otro lado, un 21,0 % de los encuestados calificó la calidad del producto en entrega como regular. Esto puede indicar que estos compradores encuentran la calidad de los productos que reciben aceptable, pero no necesariamente impresionante. Una minoría de encuestados calificó la calidad del producto en entrega como mala (5,5 %). Finalmente, tan solo el 1,3 % opinó que la calificaría como muy mala. Esto se muestra en la Figura 33.

**Figura 31**

*Condiciones del producto entregado*



**Pregunta 14. Explique el porqué de su calificación.** La Tabla 28 muestra las razones dadas por los encuestados para explicar su calificación de las condiciones de entrega de los productos que compran en línea. El factor más mencionado fue que el producto llegó conforme (49,9 %). Esto sugiere que la mayoría de los encuestados están satisfechos cuando los productos que reciben se corresponden con lo que esperaban al hacer la compra.

Un número significativo de encuestados (13,9 %) mencionó que los productos llegaron en mal estado. Esto sugiere que existe un problema con la forma en que algunos productos son manejados o empaquetados para el envío. La buena atención y la llegada fuera de fecha también fueron factores importantes (7,6 % y el 7,1 %, respectivamente).

Lo mencionado en el párrafo anterior indica que la calidad del servicio al cliente durante el proceso de entrega y la puntualidad de la entrega son factores importantes para los compradores en línea. Un número menor de encuestados mencionó que los productos estaban bien embalados (6,6 %), hubo entrega rápida (5,8 %), los productos eran de calidad (4,7 %) y hubo publicidad engañosa (1,6 %), entre otros factores.

**Tabla 28***Razones para la calificación de las condiciones de entrega*

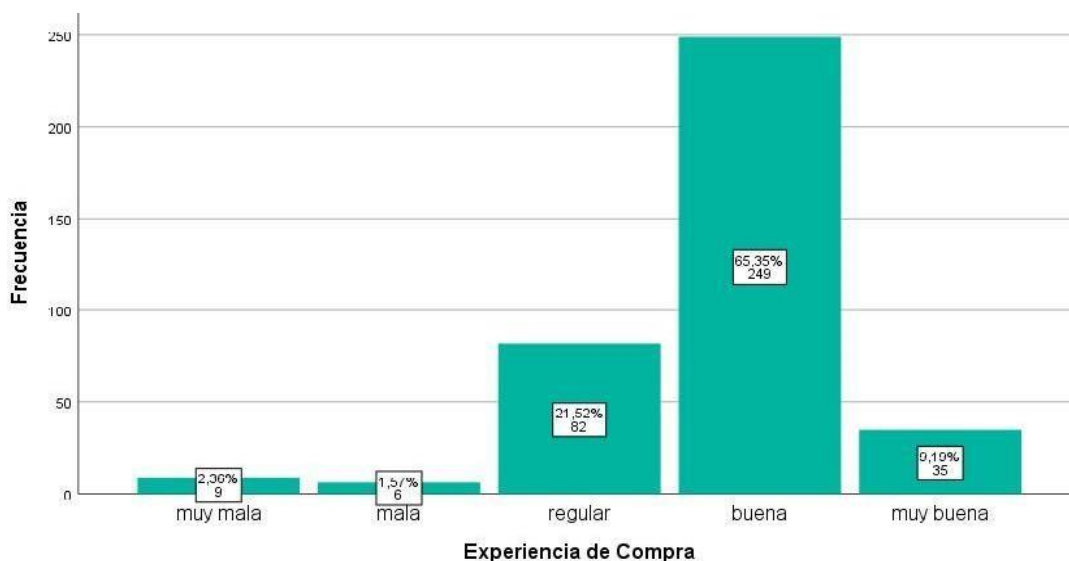
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Porcentaje válido</b>
	Bien embalado	25	6,6	6,6
	Buen precio	2	5,0	5,0
	Buena atención	29	7,6	7,6
	Entrega rápida	22	5,8	5,8
	Fecha indicada	1	3,0	3,0
	Llegó conforme	190	49,9	49,9
Válido	Llegó en mal estado	53	13,9	13,9
	Mala atención en la entrega	7	1,8	1,8
	No entregaron producto	1	3,0	3,0
	No llega en fecha	27	7,1	7,1
	Producto de calidad	18	4,7	4,7
	Publicidad engañosa	6	1,6	1,6
	Total	381	100,0	100,0

**Pregunta 15. ¿Cómo calificaría su experiencia de compra por internet?** La mayoría de los encuestados (65,4 %) calificó su experiencia de compra en línea como buena, como se muestra en la Figura 32. Esto indica que la mayoría de los compradores en línea están satisfechos con su experiencia general de compra en línea. Un 9,2 % de los encuestados calificó su experiencia de compra en línea como muy buena. Esto sugiere que un número significativo de compradores en línea está muy satisfecho con su experiencia de compra en línea.

Por otro lado, un 21,5 % de los encuestados calificó su experiencia de compra en línea como regular. Esto puede indicar que estos compradores encuentran su experiencia de compra en línea aceptable, pero no necesariamente impresionante. Una minoría de encuestados calificó su experiencia de compra en línea como mala (1,6 %) o muy mala (2,4 %). Esto sugiere que una pequeña proporción de los compradores en línea no están satisfechos con su experiencia de compra en línea.

**Figura 32**

*Experiencia de compras por internet*



**Pregunta 16. Explique el porqué de su calificación.** Como se muestra en la Tabla 29, uno de los factores más mencionados fue el fácil proceso de compra (19,2 %). Esto sugiere que la facilidad de uso y la eficiencia del proceso de compra son factores clave en la satisfacción de los clientes con su experiencia de compra en línea.

Además, el 17,6 % de los encuestados mencionó que el producto llegó a tiempo. Esto sugiere que la puntualidad de la entrega es un factor importante en la satisfacción del cliente. La buena atención y la confiabilidad fueron también factores importantes (12,6 % y 9,7 %, respectivamente).

El conjunto de factores mencionados por los encuestados indica que el servicio al cliente de calidad y la confianza en el minorista también es un aspecto crucial de la experiencia de compra en línea. Por otro lado, un número significativo de encuestados mencionó la mala atención (5,8 %) y la publicidad engañosa (5,5 %) como razones para una calificación negativa.

**Tabla 29**

*Razones de la calificación de la experiencia de compra*

	Frecuencia	%	Porcentaje válido
Ahorro de tiempo	7	1,8	1,8
Ahorró dinero	1	3,0	3,0
Válido Atención lenta	1	3,0	3,0
Buen estado de productos	7	1,8	1,8
Buena atención	48	12,6	12,6

Buenos precios	6	1,6	1,6
Confiable	37	9,7	9,7
Desconfianza	4	1,0	1,0
Fácil proceso de compra	73	19,2	19,2
Llegó a tiempo	67	17,6	17,6
Llegó rápido	26	6,8	6,8
Mal despacho	8	2,1	2,1
Mala atención	25	6,6	6,6
No llegó a tiempo	20	5,2	5,2
Precios altos	2	5,0	5,0
Proceso de compra complicado	5	1,3	1,3
Producto de calidad	20	5,2	5,2
Producto mala calidad	2	5,0	5,0
Productos novedosos	1	3,0	3,0
Publicidad engañosa	21	5,5	5,5

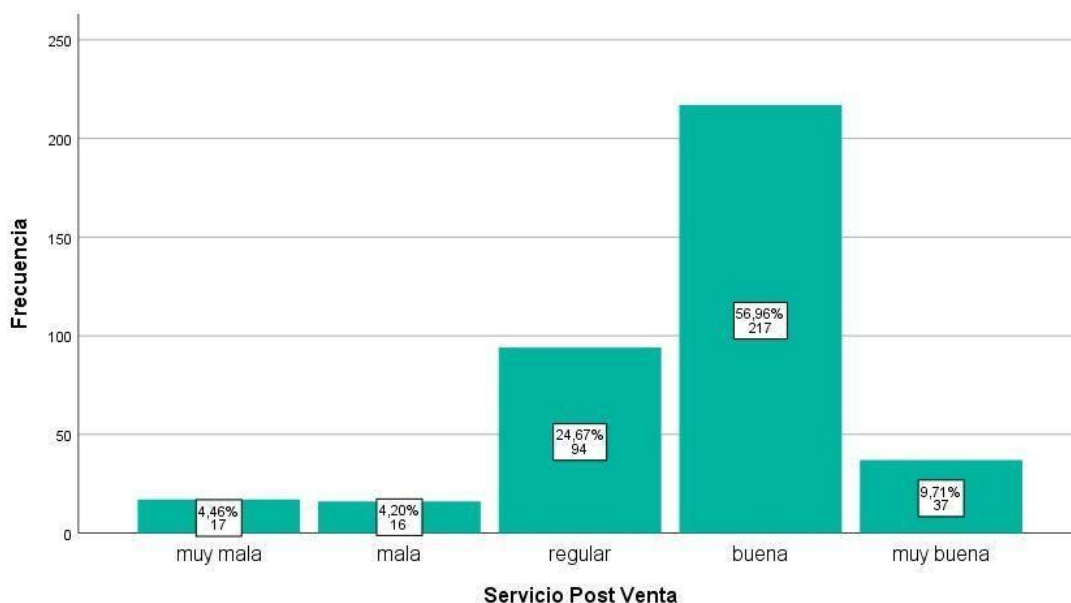
**Pregunta 17. ¿Cómo calificaría su servicio de atención luego de su compra?**

El 57 % de los encuestados consideró que el servicio de posventa es bueno. Esto implica que más de la mitad de los consumidores están satisfechos con la atención que recibieron después de realizar sus compras. Estos servicios pueden incluir soporte técnico de resolución de problemas, devoluciones, cambios, garantías, entre otros aspectos. Un 9,7 % de los encuestados calificó el servicio de posventa como muy bueno. Estos consumidores probablemente recibieron un servicio excepcional que superó sus expectativas.

Ahora bien, por otro lado, un 24,7 % de los encuestados consideró que el servicio de posventa es regular. A partir de ello se puede presumir que este grupo probablemente experimentó un servicio que cumplió con los estándares mínimos, pero no superó sus expectativas. Finalmente, un pequeño grupo de encuestados consideró que el servicio de posventa es malo, con 4,2 %, o muy malo, con un 4,5 %. Estos resultados se muestran en la Figura 33.

**Figura 33**

*Calificación del servicio de atención*



**Pregunta 18. Explique el porqué de su calificación.** Los dos aspectos más valorados son la solución al problema, con un 30,4 %, y la amabilidad al atender, con un 25,2 %. Esto indica que a los encuestados les importa mucho que los problemas que puedan surgir después de una compra se resuelvan de manera eficiente y que sean tratados de manera amable y respetuosa durante el proceso. Un aspecto negativo resaltado por los encuestados es la falta de soluciones proporcionadas por el servicio posventa, con 18,9 % de las respuestas.

Lo anterior sugiere que existe una proporción significativa de encuestados que sienten que sus problemas o preocupaciones no se resuelven adecuadamente después de la compra. El 8,1 % de los encuestados mencionó que el personal capacitado fue un factor positivo en su calificación del servicio de posventa. En cuanto a las razones negativas para calificar el servicio de posventa, incluyen la demora en atender (3,9 %), el personal poco amable (3,9 %), la publicidad engañosa (1,8 %) y el proceso complicado (0,8 %). Esto indica áreas potenciales de mejora para el servicio posventa (ver Tabla 30).



**Tabla 30***Razones de la calificación del servicio de posventa*

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Porcentaje válido</b>	
	Amabilidad al atender	96	25,2	25,2
	Atención rápida	5	1,3	1,3
	Buena atención	3	8,0	8,0
	Demoran en atender	15	3,9	3,9
	Fácil proceso	3	8,0	8,0
	No dan solución	72	18,9	18,9
	No responden reclamos	1	3,0	3,0
Válidos	Personal capacitado	31	8,1	8,1
	Personal no capacitado	8	2,1	2,1
	Personal poco amable	15	3,9	3,9
	Precios altos	1	3,0	3,0
	Proceso complicado	3	8,0	8,0
	Publicidad engañosa	7	1,8	1,8
	Responden rápido	5	1,3	1,3
	Solución al problema	116	30,4	30,4
	Total	381	100,0	100,0

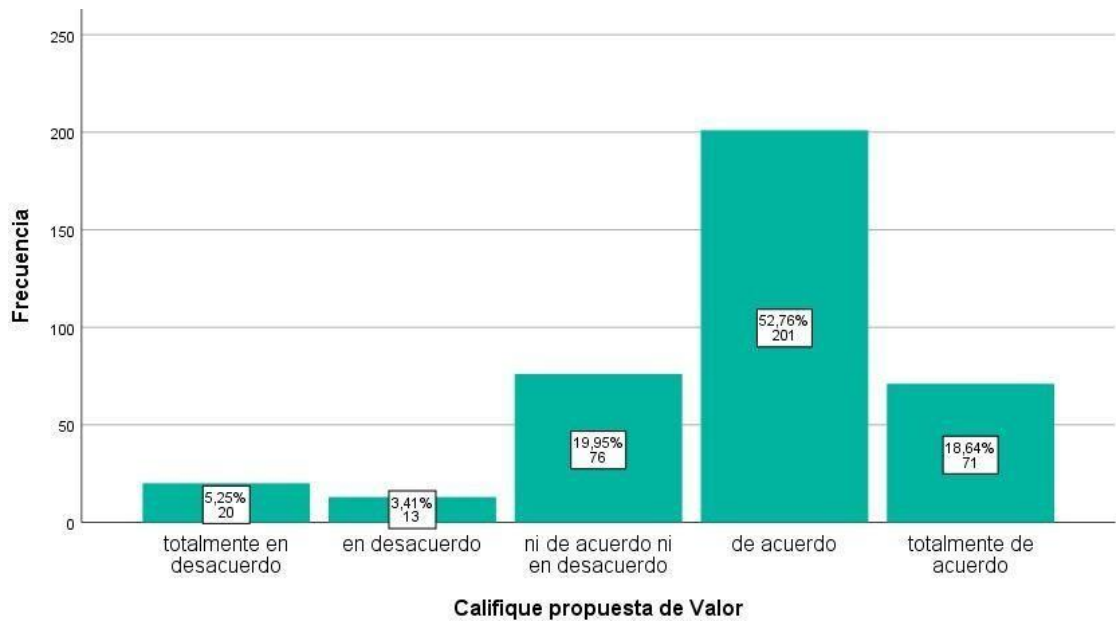
**Pregunta 19. ¿Cómo calificaría usted nuestra propuesta de valor?** “Somos una empresa que importa productos chinos para comercializarlos por internet a los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque, ayudándoles a reducir el tiempo de espera y beneficiarse de productos con precios accesibles e innovadores a diferencia de las tiendas físicas”.

La mayoría de los encuestados (71,4 %), como se muestra en la Figura 34, estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la propuesta de valor. La propuesta parece ser atractiva para este grupo de clientes. Sin embargo, una proporción significativa (19,9 %) se mostró neutral e indicó que ni estaban de acuerdo ni en desacuerdo con la propuesta de valor.

Un pequeño porcentaje de encuestados estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (8,6 %) con la propuesta de valor.

**Figura 34**

*Aprobación de la propuesta de valor*



**Pregunta 20. Valore del 1 al 5 las características de nuestra propuesta de valor anteriormente consultada, donde 1 es la mínima puntuación y 5 es la mayor puntuación.** En esta pregunta los resultados estuvieron divididos en los siguientes aspectos:

**Importaciones de productos chinos.** El 68,2 % de los encuestados calificó este aspecto positivamente (bueno o muy bueno). Sin embargo, un 31,7 % se mostró menos satisfecho con que sus productos se importen de dicho país.

**Compra por internet.** El 79,8 % de los encuestados valoró positivamente esta característica y sugirió una aceptación generalizada de las compras en línea en la comunidad.

**Reducción del tiempo de entrega.** Este fue un aspecto altamente valorado, con el 88,2 % de las respuestas positivas. La eficiencia en la entrega es claramente importante para los clientes potenciales.

**Precios accesibles.** Con un 91,1 % de respuestas positivas, este es un aspecto crucial de la propuesta de valor de la empresa. La asequibilidad es un factor determinante para los clientes.

**Productos innovadores.** Este punto también recibió una valoración altamente positiva (93,1 %), lo que indica que los clientes valoran la novedad y la innovación en los productos ofrecidos (ver Tabla 31).

Importaciones de productos chinos: el 68,2 % de los encuestados calificó este aspecto positivamente (bueno o muy bueno). Sin embargo, un 31,7 % se mostró menos satisfecho con que sus productos se importen de dicho país.

Compra por internet: el 79,8 % de los encuestados valoró positivamente esta característica, lo que sugiere una aceptación generalizada de las compras en línea en la comunidad.

Reducción del tiempo de entrega: este fue un aspecto altamente valorado, con el 88,2 % de las respuestas positivas. La eficiencia en la entrega es claramente importante para los clientes potenciales.

Precios accesibles: con un 91,1 % de respuestas positivas, este es un aspecto crucial de la propuesta de valor de la empresa. La asequibilidad es un factor determinante para los clientes.

Productos innovadores: este punto también recibió una valoración altamente positiva (93,1 %), lo que indica que los clientes valoran la novedad y la innovación en los productos ofrecidos.

**Tabla 31**

*Aspectos de la propuesta de valor*

	<b>Muy mala</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>
Importaciones de productos chinos	2,1 %	6,0 %	23,6 %	39,6 %	28,6 %
Compra por internet	1,8 %	2,9 %	15,5 %	39,1 %	40,7 %
Reducción de tiempo de entrega	1,6 %	1,3 %	8,9 %	29,9 %	58,3 %
Precios accesibles	1,0 %	1,8 %	6,0 %	23,4 %	67,7 %
Productos innovadores	1,0 %	1,6 %	4,2 %	20,7 %	72,4 %

### ANEXO 3. TABLAS

**Tabla 32**

*Matriz EFE para la empresa Importaciones Pao*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJÓN PONDERADA
<b>Oportunidades</b>			
<b>1. Incremento del comercio electrónico del 87 % respecto a otros países</b>	0,09	4	0,36
<b>2. Crecimiento del PBI del 13 % en 2021</b>	0,04	2	0,08
<b>3. Expectativas de que la inflación baje en 3 % en 2023</b>	0,04	3	0,12
<b>4. Tipo de cambio estable bajó a S/ 3,80 en promedio</b>	0,08	3	0,24
<b>5. Ventas minoristas en línea crecieron significativamente 23 %</b>	0,06	4	0,24
<b>6. Aumento usuarios de servicios de internet fijo en 62,6 %</b>	0,09	4	0,36
<b>7. Mayor conectividad en el país (21 %) en 2021</b>	0,08	3	0,24
<b>8. Lambayeque presenta el porcentaje de pobreza más bajo, 14 %</b>	0,06	3	0,18
<b>9. La categoría más importante de <i>retail online</i> es de tecnología o productos innovadores con S/ 600,4 millones.</b>	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
<b>10. El uso del Internet en zonas rurales del Perú cayó a 43 % en 2022</b>	0,08	4	0,32
<b>11. Elevada inflación, que llega a 6 %</b>	0,09	2	0,18
<b>12. Crisis política en el país</b>	0,06	1	0,06
<b>13. Riesgos de fraude en el comercio electrónico</b>	0,06	1	0,06
<b>14. Desconocimiento respecto del uso de medios tecnológicos en provincias del país</b>	0,05	2	0,1
<b>15. Estancamiento de pobreza rural por falta de políticas eficientes</b>	0,07	3	0,21
<b>16. Deterioro del país con un puntaje de 66,5 según el índice de libertad económica; se baja un lugar en comparación con 2021</b>	0,05	1	0,05

<b>17. El 29 % de empresas menciona que existen problemas de conexión</b>	0,05	1	0,05
<b>18. Solo hay un 30 % de compradores <i>online</i></b>	0,04	2	0,08
<b>Total</b>	1,00		2,64

**Tabla 33**

*Matriz de perfil competitivo*

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>EMPRESA 1: IMPORTACIONES PAO</b>		<b>EMPRESA 2: ILAHUI</b>		<b>EMPRESA 3: USUY</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Publicidad</b>	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
<b>Comercio electrónico</b>	0,20	4	0,80	4	0,8	2	0,4
<b>Servicio al cliente</b>	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
<b>Calidad de los productos</b>	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
<b>Competitividad de los precios</b>	0,20	4	0,80	3	0,6	3	0,6
<b>Administración</b>	0,05	2	0,10	2	0,1	2	0,1
<b>Posición financiera</b>	0,05	2	0,10	2	0,1	2	0,1
<b>Lealtad del cliente</b>	0,10	1	0,10	3	0,3	2	0,2
<b>Expansión global</b>	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Participación de mercado</b>	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
<b>Total</b>	1,00		3,04		3,14		2,52

**Tabla 34**

*Matriz de factores internos (EFI)*

<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>1. La gran calidad que tienen los productos frente a la competencia.</b>	0.07	3	0.21
<b>2. Extensa gama de productos y colores que no tienen las otras empresas</b>	0.06	3	0.18

<b>3.Productos de gran utilidad e innovadores frente a las otras empresas.</b>	0.06	4	0.24
<b>4.Conocimiento del mercado que permite que la empresa se adelante a las novedades de la competencia</b>	0.08	4	0.32
<b>5.Se especializa en ventas por internet.</b>	0.06	4	0.24
<b>6.Proveedores que brindan productos de buena calidad</b>	0.09	3	0.27
<b>7.Proveedores que brindan productos a buen precio.</b>	0.06	4	0.24
<b>8.Seguimiento continuo y asesoría post venta de la utilización de productos</b>	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>			
<b>1.No cuenta con página web.</b>	0.06	2	0.12
<b>2.Limitantes en cantidad de canales de ventas.</b>	0.04	3	0.12
<b>3.Limitantes en medios y canales de pagos.</b>	0.04	1	0.04
<b>4.Falta de puntos de venta de distribución para que la entrega sea más rápida y oportuna</b>	0.05	2	0.10
<b>5.Existe la probabilidad de que varios clientes no compren porque no pueden comprobar la calidad de los productos</b>	0.05	1	0.05
<b>6.Poco público en redes sociales, es decir pocos seguidores</b>	0.06	1	0.06
<b>7.Poca inversión en publicidad</b>	0.06	1	0.06
<b>8.No posee conocimiento ni experiencia en comercio electrónico en zona rural del departamento de Lambayeque.</b>	0.05	1	0.05

<b>9.La dotación del personal no es especializada para realizar comercio electrónico.</b>	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	1		2.59

**Tabla 35**

*Población del departamento de Lambayeque*

<b>EDAD</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL (%)</b>	
0-19 años	330 161	97 380	427 541	36	
20-24 años	85 436	17 717	103 153	9	
25-33 años	142 520	30 308	172 828	14	
34-41 años	66 849	13 594	80 443	7	
42-44 años	63 887	13 094	76 981	6	
45-54 años	110 455	20 965	131 420	11	
55-64 años	83 950	15 744	99 694	8	
65 a más años	87 863	17 337	105 200	9	
	971 121	226 139	1 197 260	100	

**Tabla 36**

*Población objetivo de Lambayeque*

	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Población objetivo</b>		95 678	95 678	8
No considerado	971 121	130 461	1 101 582	11
<b>Total</b>	971 121	226 139	1 197 260	19

**Tabla 37***Muestra de estudio*

DISTRITO	POBLACIÓN OBJETIVO	MUESTRA
Mórrope	14 913	129
Olmos	13 947	129
Motupe	5903	47
Lambayeque	5125	44
Monsefú	3783	32
Total	43 671	381

**Tabla 38***Encuestados por distrito*

DISTRITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lambayeque	44	11,5
Monsefú	32	8,4
Mórrope	129	33,9
Motupe	47	12,3
Olmos	129	33,9
Total	381	100,0

**Tabla 39***Tamaño de mercado*

<b>Datos generales de Lambayeque</b>	
Población total 2022	1 360 500
Población masculina	665 100
Población femenina	695 400
Edad 18-24	151 200
Edad 25-39	292 100
Edad 40-55	264 300
Edad 18-55	707 600
Nivel socioeconómico C	213 695
Nivel socioeconómico D	239 169
Personas de 18-55 años en los niveles C D.	500 981

*Nota. Adaptado de CPI Research (2022)*



**Tabla 40***Encuestas macroeconómicas del BCRP, inflación (%) Expectativas*

<b>FECHA DE ENCUESTA</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>EMPRESAS NO FINANCIERAS</b>
Expectativas anuales 2023	3,80 %	3,55 %	4,00 %
31 de mayo de 2022	6,00 %	5,50 %	5,80 %
28 de febrero de 2021	2,50 %	2,00 %	2,20 %
31 de marzo de 2021	2,30 %	2,00 %	2,20 %
30 de abril de 2021	2,00 %	2,00 %	2,30 %
31 de mayo de 2021	2,45 %	2,00 %	2,30 %
30 de junio de 2021	2,30 %	2,50 %	2,50 %
31 julio de 2021	2,80 %	3,00 %	2,50 %
31 de agosto de 2021	2,80 %	3,00 %	3,00 %
30 de setiembre de 2021	2,80 %	3,00 %	3,00 %
31 de octubre de 2021	2,90 %	3,00 %	3,00 %
30 de noviembre de 2021	2,80 %	3,00 %	3,00 %
31 de diciembre de 2021	2,90 %	3,00 %	3,00 %
31 de enero de 2022	2,85 %	3,00 %	3,00 %
28 de febrero de 2022	3,00 %	3,00 %	3,20 %
31 de marzo de 2022	3,10 %	3,50 %	3,50 %
30 de abril de 2022	3,20 %	3,50 %	4,00 %
31 de mayo de 2022	3,80 %	3,55 %	4,00 %

*Nota.* Fuente: BCRP (2022).**Tabla 41***Cálculo del mercado potencial*

<b>POBLACIÓN DE LAMBAYEQUE RURAL</b>	
% población	18
Población en número de habitantes	248 318,00
Distribución socioeconómica (C D) y de 18 a 55 años	
Mercado potencial	91 439
% personas que compran productos que la empresa ofrece	28,90
Mercado disponible	26 426,00
% probabilidad de que compre a la empresa	71,40
Mercado efectivo	18 868,00
Cantidad promedio de compra en un mes	0,25
Alcance de Simulación. Dato de experto según resultado de Facebook	2000

Interacción de la publicación. Dato de experto según resultado de Facebook	150
Engagement en Facebook según experto. Personas sí interesadas diariamente	13,33
Duración de la campaña (en días)	30
Persona interesadas al mes	400
Validar con expertos. % de personas que reaccionarían a consumir	40
Mercado meta (ventas al mes)	160

*Nota.* Fuente: CPI Research (2022), Agencia Andina (2023), INEI (2020).

**Tabla 42**

*Presupuesto del plan de marketing*

*Campaña de atracción*

Etapa 1		Mes 1
Marketing digital	GoogleAds	S/ 1000
	Social Ads	S/ 2000
	TikTok	S/ 1000
	Total	S/ 4000

*Campaña de posicionamiento*

<b>Etapa 2</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Social Ads	S/ 17 500	S/ 12 300	S/ 10 350	S/ 16 640	S/ 14 630
TikTok	S/ 6000	S/ 4200	S/ 5300	S/ 9720	S/ 6540
Total	S/ 23 500	S/ 16 500	S/ 15 650	S/ 26 360	S/ 21 170

*Campaña de fidelización*

<b>Etapa 3</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<i>Marketing digital</i>	Social Ads	S/ 12 000	S/ 13 200	S/ 14 400	S/ 15 600	S/ 16 800
	Total	S/ 12 000	S/ 13 200	S/ 14 400	S/ 15 600	S/ 16 800

*Talleres presenciales*

<b>Talleres presenciales</b>		<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<i>Marketing</i>	Costo	S/ 4540	S/ 4000	S/ 3500	S/ 3600	S/ 3000
	Total	S/ 4540	S/ 4000	S/ 3500	S/ 3600	S/ 3000

*Presupuesto total de marketing digital*

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>Total</b>
Etapa 1	S/ 4000						S/ 4000
Etapa 2		S/ 23 500	S/ 16 500	S/ 15 650	S/ 26 360	S/ 21 170	S/ 103 180
Etapa 3		S/ 12 000	S/ 13 200	S/ 14 400	S/ 15 600	S/ 16 800	S/ 72 000
Talleres	S/ 500	S/ 10 000	S/ 4000	S/ 3500	S/ 3600	S/ 3000	S/ 24 600
Total	S/ 4500	S/ 45 500	S/ 33 700	S/ 33 550	S/ 45 560	S/ 40 970	S/ 203 780

**Tabla 43**

*Distritos de Lambayeque con cobertura y población rural*

PROVINCIA	DISTRITO	Urbano	Rural	Total	% total	% rural	% rural acumulado	Población objetivo	Operadores de internet con conexión			
Lambayeque	Mórrope	12 390	35 993	48 383	4,0	15,9	15,9	16,917		Entel 4G	Movistar	Bitel
Lambayeque	Olmos	14 473	32 166	46 639	3,9	14,2	30,1	15,118	Claro 4G	Entel 4G	Movistar	Bitel
	Ferreñafe	8189	17 348	25 537	2,1	7,7	37,8	8,154		Entel 4G poco	Movistar	Bitel
Lambayeque	Motupe	16 275	13 627	29 902	2,5	6,0	43,8	6,405	Claro 4G	Entel 4G poco	Movistar	Bitel
Lambayeque	Túcume	9241	12 667	21 908	1,8	5,6	49,4	5,954	Claro 4G	Entel 4G poco	Movistar	Bitel
Lambayeque	Lambayeque	59 969	11 512	71 481	6,0	5,1	54,5	5,410	Claro 4G	Entel 4G poco	Movistar	Bitel
	Ferreñafe		10 894	10 894	0,9	4,8	59,3	5,120	Claro 4G			
Lambayeque	Mochumí	7750	10 703	18 453	1,5	4,7	64,1	5,030		Entel 4G poco	Movistar	Bitel
	Ferreñafe		8624	8624	0,7	3,8	67,9	4,053				
Lambayeque	Salas	4236	8400	12 636	1,1	3,7	71,6	3,948	Claro 4G	Entel 4G	Movistar	Bitel
	Chiclayo	23 969	8256	32 225	2,7	3,7	75,3	3,880	Claro 4G	Entel 4G poco	Movistar	Bitel
Lambayeque	Jayanca	9170	8073	17 243	1,4	3,6	78,8	3,794	Claro 4G	Entel 4G poco	Movistar	Bitel
	Chiclayo	86 024	4888	90 912	7,6	2,2	81,0	2,297				

**Tabla 44***Presupuesto de operaciones y logística*

<b>Presupuesto administrativo</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Alquiler de local	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400
Útiles de oficina y operación	2000	2060	2122	2185	2251
Servicios comunes (agua, luz, telefonía e internet)	9120	9394	9675	9966	10 265
Materiales de limpieza	200	206	212	219	225
<b>Subtotal S/</b>	<b>25 720</b>	<b>26 060</b>	<b>26 409</b>	<b>26 770</b>	<b>27 141</b>
<b>Presupuesto última milla</b>					
Empaques	10 325	11 334	13 250	13 422	15 407
Combustible (reparto consolidado 85 %)	39 004	42 124	45 494	49 134	53 064
Gasto envíos agencias (15 %)	13 766	37 781	44 167	44 741	51 357
Seguros	6000	6180	6365	6556	6753
Mantenimiento movilidad	2500	2575	2652	2732	2814
Mantenimiento oficinas y almacenes	1000	1050	1103	1158	1216
Desmedro notarial	800	824	849	874	900
Merma por reclamos y devoluciones (0,5 % anual/und. ventas)	3953	4469	5382	5615	6639
<b>Subtotal S/</b>	<b>77 347</b>	<b>106 338</b>	<b>119 262</b>	<b>124 233</b>	<b>138 151</b>
<b>Total S/</b>	<b>103 067</b>	<b>132 397</b>	<b>145 672</b>	<b>151 002</b>	<b>165 292</b>

**Tabla 45***Presupuesto total de tecnología*

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Total
WooCommerce brands		S/ 144,30	S/ 144,30	S/ 144,30	S/ 144,30	S/ 144,30	
WhatsApp Chat for WooCommerce		S/ 181,30	S/ 181,30	S/ 181,30	S/ 181,30	S/ 181,30	
Order on WhatsApp for WooCommerce		S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	
CRM: Manychat		S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	S/ 107,30	
Yoast SEO pro		S/ 366,30	S/ 366,30	S/ 366,30	S/ 366,30	S/ 366,30	
Certificado SSL		S/ 180,00	S/ 180,00	S/ 180,00	S/ 180,00	S/ 180,00	
Mantenimiento de laptop	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	S/ 600,00	
Servicio de internet	S/ 840,00	S/ 840,00	S/ 840,00	S/ 840,00	S/ 840,00	S/ 840,00	
Compra de servidor	S/ 4300,00						
Servicio del Programador web		S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	
Servicio del Front end- developer		S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	
Servicio del UX/UI Desing		S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	S/ 12 000,00	
CRM Active Campaing		S/ 7200,00	S/ 7200,00	S/ 7200,00	S/ 7200,00	S/ 7200,00	
	S/ 5740,00	S/ 45 674,70	S/ 45 674,70	S/ 45 674,70	S/ 45 674,70	S/ 45 674,70	S/ 234 113,50

**Tabla 46***Resultados de la regresión lineal para la proyección del mercado efectivo*

Resumen						
<i>Estadísticas de la regresión</i>						
Coefficiente de correlación múltiple		0,99996618				
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>		0,99993236				
R <sup>2</sup> ajustado		0,99990981				
Error típico		3,83150639				
Observaciones		5				
ANÁLISIS DE VARIANZA						
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>	
Regresión	1	651035,67	651035,67	44347,15	2,36E-07	
Residuos	3	44,041324	14,680441			
Total	4	651079,71				
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95 %</i>	<i>Superior 95 %</i>
Intercepción	17588,6426	4,0185178	4376,898	2,63E-11	17575,85	17601,43
X	255,154006	1,2116287	210,58762	2,36E-07	251,2981	259,0099

**Tabla 47***Valores de los coeficientes de la regresión lineal*

	<i>Coeficientes</i>
Intercepción (Valor de "a")	17588,64264
Var X (Valor de "b")	255,1540057

**Tabla 48***Políticas de ventas de Importaciones Pao*

Contado	85 %				
Crédito	15 %	45	Días		
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Contado	1 178 893	1 333 003	1 605 087	1 674 728	1 980 051
Crédito	208 040	235 236	283 251	295 540	349 421
Presupuesto de cobranzas de Importaciones Pao					
Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Efectivo	1 360 928	1 564 840	1 882 335	1 968 732	2 322 737
Cuentas por cobrar	26 005	29 404	35 406	36 943	43 678

**Tabla 49***Planilla de Importaciones Pao*

<b>Planilla proyectada Administración (mes)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2024</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2025</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2026</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2027</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2028</b>
Gerente general	1	3,000	1	3,090	1	3,183	1	3,278	1	3,377
Jefe administrativo	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Jefe de logística	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Encargado de Marketing	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Asistente administrativo	2	1025	2	1,056	2	1,087	2	1,120	2	1,154
Almaceneros	1	1025	1	1,056	1	1,087	1	1,120	1	1,154
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>12,975</b>	<b>7</b>	<b>13,364</b>	<b>7</b>	<b>13,765</b>	<b>7</b>	<b>14,178</b>	<b>7</b>	<b>14,603</b>

<b>Planilla proyectada Ventas (mes)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2024</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2025</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2026</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2027</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2028</b>
Jefe Ventas Online	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Vendedor online	1	1,025	1	1,056	1	1,087	1	1,120	1	1,154
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3,325</b>	<b>2</b>	<b>3,425</b>	<b>2</b>	<b>3,527</b>	<b>2</b>	<b>3,633</b>	<b>2</b>	<b>3,742</b>

**Tabla 50***Adquisición de bienes y servicios*

<b>Adquisición de bienes y servicios / Administración</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
WooCommerce brands	144	144	144	144	144
WhatsApp Chat for WooCommerce	181	181	181	181	181
Order on WhatsApp for WooCommerce	107	107	107	107	107
CRM: Manychat	56	56	56	56	56



Yoast SEO pro			366	366	366	366	366
Certificado SSL			180	180	180	180	180
Mantenimiento de laptop			600	600	600	600	600
Servicio de internet			840	840	840	840	840
Servicio del Programador web			12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Servicio del Front end-developer			12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Servicio del UX/UI Desing			12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
CRM Active Campaing			7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
<b>TOTAL</b>			<b>45 675</b>	<b>45 675</b>	<b>45 675</b>	<b>45 675</b>	<b>45 675</b>
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ventas</b>							
Atracción	4500						4500
Posicionamiento		23 500	16 500	15 650	26 360	21 170	103 180
Fidelización		12 000	13 200	14 400	15 600	16 800	72 000
Talleres	500	10 000	4000	3500	3600	3000	24 600
<b>TOTAL</b>	<b>5000</b>	<b>45 500</b>	<b>33 700</b>	<b>33 550</b>	<b>45 560</b>	<b>40 970</b>	<b>204 280</b>

**Tabla 51**

*Pagos de servicios*

<b>Adquisición de bienes y servicios comunes</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Empaques	10 325	11 334	13 250	13 422	15 407
Útiles de oficina y operación	2000	2060	2122	2185	2251
Materiales de limpieza	200	206	212	219	225
Combustible (reparto consolidado 70 %)	27 532	29 735	32 114	34 683	37 457
Gasto envíos agencias (40 %)	36 710	37 781	44 167	44 741	51 357
Mantenimiento movilidad (2 motos)	2500	2575	2652	2732	2814
Mantenimiento oficinas y almacenes	1000	1050	1103	1158	1216

Desmedro notarial	800	824	849	874	900
Alquiler local	1200	1200	1200	1200	1200
Seguros	6000	6180	6365	6556	6753
Merma por reclamos y devoluciones (0,5 % anual/unid. vendidas)	3953	4469	5382	5615	6639
Servicios comunes (agua, luz, telefonía e internet)	9120	9394	9675	9966	10 265
<b>Total</b>	<b>80 266</b>	<b>84 741</b>	<b>95 620</b>	<b>99 140</b>	<b>110 727</b>

**Tabla 52***Plan de inversiones Importaciones Pao*

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS IMPORTACIONES PAO</b>		
<b>Activo</b>		<b>Valor</b>
Implementación de local - área administración y ventas		25 000
Muebles y enseres-área administración y ventas		12 000
Equipamiento, computadoras		40 000
<b>Subtotal</b>		<b>77 000</b>
<b>IGV 18 %</b>		<b>13 860</b>
<b>TOTAL S/</b>		<b>90 860</b>
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES IMPORTACIONES PAO</b>		
<b>Activo</b>	<b>V. unit.</b>	<b>Total</b>
Constitución de empresa	450	450
Trámites y permisos	750	750
Mantenimiento de <i>laptop</i>	600	600
Servicio de internet	840	840
Compra de servidor	4300	4300
	<b>TOTAL S/</b>	<b>6940</b>

**Tabla 53***Capital de trabajo de Importaciones Pao*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
CCE	15
Necesidades diarias	3206
Subtotal efectivo	48 091
Caja chica (presupuesto de riesgos)	2244
<b>TOTAL S/</b>	<b>50 335</b>

**Tabla 54***Estructura del financiamiento de Importaciones Pao*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Capital propio (socio)	88 565	60
Préstamo	59 044	40
<b>TOTAL S/</b>	<b>147 609</b>	<b>100</b>

**Tabla 55***Financiamiento bancario de Importaciones Pao*

<b>Banco</b>	<b>CAJA</b>	<b>Plazo</b>	<b>4 años</b>
Préstamo	59 044	Pago	Mensual
TAMN ( <a href="https://shorturl.at/efKW0">https://shorturl.at/efKW0</a> )	67,49 %	Cuota	2970,44
TEM	4,39 %	Pagos	48

**Tabla 56***Tabla de amortización de préstamo*

<b>N.º</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo</b>
0				59 044
Ene-24	2970	2593	377	58 666
Feb-24	2970	2576	394	58 272
Mar-24	2970	2559	411	57 861
Abr-24	2970	2541	429	57 431
May-24	2970	2522	448	56 983
Jun-24	2970	2502	468	56 515
Jul-24	2970	2482	488	56 027
Ago-24	2970	2460	510	55 517
Set-24	2970	2438	532	54 984
Oct-24	2970	2415	556	54 429
Nov-24	2970	2390	580	53 849
Dic-24	2970	2365	606	53 243
Ene-25	2970	2338	632	52 611
Feb-25	2970	2310	660	51 951
Mar-25	2970	2281	689	51 262
Abr-25	2970	2251	719	50 543
May-25	2970	2220	751	49 792
Jun-25	2970	2187	784	49 008
Jul-25	2970	2152	818	48 190
Ago-25	2970	2116	854	47 336
Set-25	2970	2079	892	46 444
Oct-25	2970	2040	931	45 513
Nov-25	2970	1999	972	44 542
Dic-25	2970	1956	1014	43 527
Ene-26	2970	1912	1059	42 469
Feb-26	2970	1865	1105	41 363
Mar-26	2970	1817	1154	40 209
Abr-26	2970	1766	1205	39 005
May-26	2970	1713	1257	37 747
Jun-26	2970	1658	1313	36 434
Jul-26	2970	1600	1370	35 064
Ago-26	2970	1540	1431	33 634

Set-26	2970	1477	1493	32 140
Oct-26	2970	1411	1559	30 581
Nov-26	2970	1343	1627	28 954
Dic-26	2970	1272	1699	27 255
Ene-27	2970	1197	1774	25 481
Feb-27	2970	1119	1851	23 630
Mar-27	2970	1038	1933	21 697
Abr-27	2970	953	2018	19 680
May-27	2970	864	2106	17 574
Jun-27	2970	772	2199	15 375
Jul-27	2970	675	2295	13 080
Ago-27	2970	574	2396	10 684
Set-27	2970	469	2501	8182
Oct-27	2970	359	2611	5571
Nov-27	2970	245	2726	2845
Dic-27	2970	125	2845	0
<b>TOTAL S/</b>	<b>142 581</b>	<b>83 537</b>	<b>59 044</b>	

**Tabla 57**

*Pago de interés y amortización*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Interés	29 845	25 930	19 373	8390
Amortización	5801	9716	16 273	27 255

**Tabla 58**

*Pago de IGV*

<b>DETALLE</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
IGV cobrado		211 566	239 223	288 051	300 549	355 343
IGV pagado	13 860	174 606	190 655	225 435	236 417	274 763
IGV a pagar		-36 960	-48 568	-62 617	-64 132	-80 580
Crédito fiscal	13 860	0	0	0	0	0
IGV Sunat	0	-23 100	-48 568	-62 617	-64 132	-80 580

**Tabla 59***Pago de impuesto a la renta*

<b>DETALLE</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Pago a cuenta impuesto renta 1,5 % mensual	17 631	19 935	24 004	25 046	29 612
Impuesto renta calculado	1515	18 219	41 633	45 395	73 545
Impuesto renta por pagar siguiente año	-16 115	-1716	17 628	20 349	43 933
Total pago impuesto renta	17 631	3820	22 288	42 674	49 961

**Tabla 60***Depreciación*

<b>Depreciación de activos fijos</b>										
<b>Activo</b>	<b>% de distribución ADM</b>	<b>% de distribución VENTAS</b>	<b>Valor de adquisición</b>	<b>Tasa de depreciación anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>V.R.</b>
Implementación de local - área administración y ventas	30 %	70 %	25 000	3 %	750	750	750	750	750	21 250
Muebles y enseres-área administración y ventas	35 %	65 %	12 000	10 %	1200	1200	1200	1200	1200	6000
Equipamiento, computadoras	0 %	100 %	40 000	10 %	4000	4000	4000	4000	4000	20 000
<b>TOTAL S/</b>			<b>77 000</b>		<b>5950</b>	<b>5950</b>	<b>5950</b>	<b>5950</b>	<b>5950</b>	<b>47 250</b>

<b>Amortización de activos fijos intangibles</b>										
<b>Activo</b>	<b>% de distribución ADM</b>	<b>% de distribución VENTAS</b>	<b>Valor de</b>	<b>Tasa de depreciación anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Constitución de empresa	100 %	0 %	450	20 %	90	90	90	90	90	90
Trámites y permisos	100 %	0 %	750	20 %	150	150	150	150	150	150
Mantenimiento de <i>laptop</i>	0 %	100 %	600	20 %	120	120	120	120	120	120
Servicio de internet	0 %	100 %	840	20 %	168	168	168	168	168	168
Compra de servidor	0 %	100 %	4300	20 %	860	860	860	860	860	860
<b>TOTAL S/</b>			<b>6940</b>		<b>1388</b>	<b>1388</b>	<b>1388</b>	<b>1388</b>	<b>1388</b>	<b>1388</b>

**Tabla 61***Ratios financieros*

<b>RATIOS IMPORTACIONES PAO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Liquidez					
Liquidez corriente	1,64	1,34	1,12	1,17	1,16
Prueba ácida	1,16	1,10	1,02	1,11	1,10
Prueba defensiva	0,96	0,91	0,85	0,89	0,91
Capital de trabajo	82 225,90	52 890,63	23 555,37	29 865,37	36 175,37
Apalancamiento					
Endeudamiento total	0,70	0,69	0,70	0,67	0,73
Endeudamiento patrimonial	2,27	2,18	2,28	1,98	2,56
Multiplicador de capital	3,26	3,15	3,24	2,93	3,50
Cobertura de intereses	1,17	3,38	8,28	19,34	#¡DIV/0!
Actividad					
Rotación de cuentas por cobrar	8	8	8	8	8
Periodo promedio de cobranzas	45	45	45	45	45
Rotación de cuentas por pagar	6	6	6	6	6
Periodo promedio de pagos	60	60	60	60	60
Rotación de inventarios	98,33	94,43	98,12	99,40	102,69
Periodo promedio de rotación de inventarios	3,66	3,81	3,67	3,62	3,51
Rotación de activos totales	4,08	4,76	5,57	6,44	6,36
Rentabilidad					
Margen bruto	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Margen neto	0,00	0,03	0,06	0,06	0,09
Retorno sobre el Activo (ROA)	0,01	0,16	0,35	0,42	0,57
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	0,04	0,49	1,12	1,22	1,98
DUPONT					
Margen neto	0,00	0,03	0,06	0,06	0,09
Rotación de activos	4,08	4,76	5,57	6,44	6,36
Multiplicador de capital	3,26	3,15	3,24	2,93	3,50
<b>ROA</b>	<b>0,01</b>	<b>0,16</b>	<b>0,35</b>	<b>0,42</b>	<b>0,57</b>
<b>Multiplicador de capital</b>	<b>3,26</b>	<b>3,15</b>	<b>3,24</b>	<b>2,93</b>	<b>3,50</b>
<b>ROE</b>	<b>0,04</b>	<b>0,49</b>	<b>1,12</b>	<b>1,22</b>	<b>1,98</b>



**Tabla 62***Punto de equilibrio para Importaciones Pao*

Concepto	Unidades	2024	2025	2026	2027	2028
Precio de venta unitario	S/	20,2	20,8	21,4	22,0	22,7
Costo variable total	S/	942 338	1 056 194	1 271 533	1 325 203	1 568 328
Unidades producto estandarizado	Producto estandarizado	68 830	75561	88 334	89 483	102 715
Costo variable unitario	S/	13,69	13,98	14,39	14,81	15,27
Margen de contribución unitario	S/	6,46	6,78	6,98	7,21	7,41
Costos fijos totales	S/	202 239	204 579	208 059	209 409	213 999
Punto equilibrio en unidades	Producto estandarizado	31 310	30189	29 797	29 049	28 879
% VENTAS	%	45,49 %	39,95 %	33,73 %	32,46 %	28,12 %
Punto equilibrio en S/	S/	630 892	626 561	636 969	639 611	654 940

**Tabla 63***Lista de riesgos*

Área	Riesgos	Probabilidad de ocurrencia	Impacto
Marketing	Pérdida de clientes	2	5
	Proveedores que no cumplan con pedido	4	4
	Aumento de precio de los productos por aumento del tipo cambiario de divisa	3	3
Operaciones y logística	Aumento del costo del <i>delivery</i> (tercerizado)	3	3
	Demora en recojo de mercadería y entrega de productos	2	3
	Recojo y entrega de producto en malas condiciones por el transporte	3	5
Tecnología	Producto defectuoso de fábrica	4	4
	Fallas de internet para la interacción de la página web	3	3
	Problemas en el sistema con las plataformas de pago	4	3
	Ingreso de <i>phishing</i> en la web	3	3
Recursos humanos	Renuncia de personal de confianza encargado de logística	4	4
	No encontrar personal calificado para el puesto solicitado	3	4
	Mal desempeño laboral del personal	3	4

**Tabla 64***Indicadores de riesgos*

Área	Riesgos	Indicador	Meta
Marketing	Pérdida de clientes	Tasa de <i>churn rate</i> (rotación)	≤14 %
Operaciones y logística	Proveedores que no cumplan con pedido	Tiempo promedio de entrega	≤ 3 días
	Recojo y entrega de producto en malas condiciones por el transporte	Nivel de reclamos de clientes por daños en productos	< 0,05 % (productos vendidos anualmente)
Recursos humanos	No encontrar personal calificado para el puesto solicitado	Número de candidatos por vacante	≥ 100 personas
	Mal desempeño laboral del personal	Tasa de rotación de empleados	≤ 15 % anual

**Tabla 65***Encuestas de expectativas macroeconómicas del BCRP, tipo de cambio*

FECHA DE ENCUESTA	SISTEMA		EMPRESAS NO
	ECONÓMICOS	FINANCIERO	FINANCIERAS
Expectativas anuales 2023	3,80	3,80	3,80
30 de abril de 2022	3,80	3,85	3,80
31 de mayo de 2022	3,85	3,80	3,80
28 de febrero de 2021	3,55	3,38	3,50
31 de marzo de 2021	3,60	3,45	3,50
30 de abril de 2021	3,65	3,50	3,60
31 de mayo de 2021	3,75	3,45	3,60
30 de junio de 2021	3,94	3,75	3,71
31 julio de 2021	4,10	4,00	3,80
31 de agosto de 2021	4,50	3,95	4,00
30 de setiembre de 2021	4,40	4,30	4,10
31 de octubre de 2021	4,30	4,18	4,00
30 de noviembre de 2021	4,25	4,20	4,01
31 de diciembre de 2021	4,25	4,10	4,10
31 de enero de 2022	4,10	3,96	4,00
28 de febrero de 2022	3,93	3,85	3,90
31 de marzo de 2022	3,90	3,80	3,90
30 de abril de 2022	3,90	3,85	3,90
31 de mayo de 2022	3,90	3,80	3,86

Nota. Fuente: BCRP (2022)

**Tabla 66**

*Análisis PESTEL*

VARIABLE	FACTORES	Muy desfavorable	Desfavorable	Neutro	Favorable	Muy favorable	O/A	
Político	Crisis política	x					A	
	PBI				x		O	
Económico	Tipo de cambio				x		O	
	Inflación						O	
	Pobreza		x		x		O-A	
	Libertad económica		x				A	
	Incremento del comercio electrónico						x	O
Tecnológico	Riesgo de estafa		x				A	
	Bancarización						O	
	Menos uso de internet en zonas rurales	x					A	
	Conexión				x			
Demográfico	Categoría más importante de productos	x					A	
	Crecimiento en población de usuarios de servicios de internet jóvenes y adultos						x	O
Social	Desconocimiento de medios tecnológicos y compras <i>online</i>			x			O	
	Descuentos por compras <i>online</i> por usar tarjetas					x	O	
	Temor a ser estafados							
	Uso de internet		x				A	
		x					A	

**Tabla 67***Ventas (S/) de productos en Importaciones PAO*

MESES	VENTAS 2021 (S/)	VENTAS 2022 (S/)
<b>Enero</b>	4 300,00	4 192,00
<b>Febrero</b>	3 966,00	5 560,00
<b>Marzo</b>	4 680,00	5 511,60
<b>Abril</b>	5 100,00	5 556,00
<b>Mayo</b>	7 080,00	4 626,00
<b>Junio</b>	4 600,00	5 212,00
<b>Julio</b>	5 166,00	4 776,00
<b>Agosto</b>	5 950,00	5 686,00
<b>Septiembre</b>	3 594,00	5 136,00
<b>Octubre</b>	5 558,00	4 700,00
<b>Noviembre</b>	6 120,00	4 900,00
<b>Diciembre</b>	3 166,00	5 080,00
<b>TOTAL</b>	59 280,00	60 935,60

*Nota.* Fuente: información de la empresa Importaciones PAO.

**Tabla 68***Egresos (S/) de Importaciones PAO*

ÍTEMS (EGRESOS)	2021		2022	
	S/	%	2022	%
<b>Gastos de administración del personal</b>	1 200,00	10	1 800,00	9
<b>Gastos de Operaciones</b>	14 854,90	78	15 045,50	76
<b>Gastos en <i>marketing</i> y publicidad</b>	2 400,00	13	3 000,00	15
<b>Total egresos</b>	18 454,90	100	19 845,50	100

**Tabla 69***Lista de expertos*

NOMBRE	PUESTO	RUBRO O EMPRESA	ZONA DE COBERTURA
Gerson Ramírez Salazar	Asesor de Créditos	Micro financiero	Lambayeque (rural)
José Luis Llatas Pérez	Administrador de agencia	Micro financiero	Cajamarca(rural)
Jubitza Franciskovic Ingunza	Economista	ESAN	Rural
Alfredo Lenin Reátegui Paredes	Jefe de Operaciones y Abastecimiento	Peru Commercial Company SAC	Norte, Sur chico, selva central y oriente.(rural)
Brenda Carlos Queccaño	Gerente Comercial	Keros Aqp	Arequipa(rural)

Sandro Martin Quiche Villar	Supervisor de ventas Agorindustrias Sur Chico Norte Chico	Empresa Montana	Lima (rural)
Vanessa Cuba Peralta	Gerente de Marketing e Inteligencia Comercia Jefe de Estrategia	Compartamos Financiera S.A	Lima y Arequipa(rural)
Stalin Rivera Espino	Comercial	Internet para Todos	A nivel nacional(rural)
Diana Yauri Guadalupe	Social Media Manage	Capece	Lima y Ayacucho(rural)
Raquel Sarango Quinde	Empresaria	Venta ropa y accesorios para damas y caballeros	A nivel nacional(rural)
Dalia Lima	Empresaria	Venta de ropa y accesorios para damas y caballeros	Zona Norte(rural)
Ángel Luigi Balvin es de Oxapampa	Empresario	Ferretería	Bambamarca, Pozuzo(rural)
Sugey Timaná Ferré	Emprendedora	Panadería	Lambayeque(rural)

*Nota.* Autores del presente trabajo de investigación

## Tabla 70

*Fuentes de los factores considerados para la entrevista*

FACTOR	SUBFACTOR	FUENTE
Comportamiento tecnológico	Incremento del comercio electrónico	<i>El Comercio</i> (2022), BlackSip (2019), ComexPerú (2019), OCDE (2019), INEI (2022), Ecommerce News (2022).
	Conexión	Tejeda-Villanueva <i>et al.</i> (2019) y Parra <i>et al.</i> (2015)
Experiencia de compra	Servicio al cliente	<i>El Comercio</i> (2022).
	Comercio electrónico	Tejeda-Villanueva <i>et al.</i> (2019) y Parra <i>et al.</i> (2015)
	Calidad de los productos	Tejeda-Villanueva <i>et al.</i> (2019) y Parra <i>et al.</i> (2015)
	Precios competitivos	Tejeda-Villanueva <i>et al.</i> (2019) y Parra <i>et al.</i> (2015)
Comportamiento del mercado	Productos innovadores	Infomarketing (2022).
	Descuentos por compras <i>online</i> por usar tarjetas	Infomarketing (2022).
	Categoría más importante de productos comprados por internet	Infomarketing (2022).
Comportamiento del consumidor	Desconocimiento de medios tecnológicos	Orihuela y Siuce 2019)
	Posición financiera	David (2013), Tejeda-Villanueva <i>et al.</i> (2019) y Parra <i>et al.</i> (2015)
	Compras minoristas	Infomarketing (2022)

**Tabla 71***Preguntas de entrevista a expertos*

<b>PREGUNTAS REALIZADAS</b>	<b>FACTORES</b>
1. ¿Qué tan importante considera el comercio electrónico para interactuar con los clientes en la zona rural?	
2. ¿Qué medidas tecnológicas se pueden implementar para mejorar la relación comercial con los clientes en la zona rural?	Comportamiento tecnológico
3. ¿Usted como experto en su rubro cree que el gobierno está apoyando el desarrollo de los negocios de la zona rural mediante la tecnología?	
4. ¿En qué considera se deben enfocar las empresas para mejorar la experiencia al cliente de la zona rural?	
5. ¿Qué elementos cree usted que valoran más los clientes en la zona rural al momento de realizar la compra <i>online</i> ?	Experiencia de compra
6. ¿Cómo han evolucionado los negocios en la zona rural de acuerdo a las nuevas tendencias de compra?	
7. ¿Cuáles son los medios de pago más adecuados en el proceso de compra del consumidor rural?	
8. ¿Qué tipo de productos o servicios considera usted son los más demandados por internet para el cliente de la zona rural?	Comportamiento del mercado
9. ¿Cómo influye en el cliente rural la falta de conocimiento acerca de comercio electrónico para que pueda ampliar sus compras?	
10. ¿Qué tipo de negocio considera usted que tiene mayor potencial económico para desarrollar en la zona rural?	
11. ¿En su opinión cuáles serían los factores que inhiben a los clientes de la zona rural al realizar una compra mediante comercio electrónico?	Comportamiento del consumidor
12. ¿Cómo generaría fidelización a los clientes rurales mediante el comercio electrónico?	

**Tabla 72***FODA cruzado*

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>
<b>F1</b>											X					
<b>F2</b>								X								
<b>F3</b>																
<b>F4</b>													X			
<b>F5</b>	X					X						X				
<b>F6</b>								X								
<b>F7</b>								X								
<b>F8</b>		X														

D1	X																		
D2		X																	
D3																			
D4											X								
D5																			
D6									X										X
D7									X									X	
D8	X						X												

Tabla 73

Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Calif	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calif.
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	2
Apalancamiento	2	Escala de precios de productos de competidores	2
Liquidez	4	Presión competitiva	2
Capital de trabajo	3	Ingreso de nuevos competidores	4
Riesgos implícitos del negocio	4	Elevada inflación actual	2
Gestión y control de compras a proveedores	5	Crisis política nacional	3
		Capacitividad	4
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>Total</b>	<b>19</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.7</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calif	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calif
Participación del mercado	3	Incremento en el uso de comercio electrónico	3
Calidad del producto	2	Tipo de cambio estable	5
Servicio al cliente	3	Crecimiento significativo de ventas minoristas en línea	3
Conocimiento en el mercado	1	Riesgo de fraude electrónico	3
Diversificación y utilidad de producir	1	Crecimiento del PBI	4
Proveedores confiables	1	Categorías de productos importantes de retail online	4
Especialización en comercio electrónico	2		
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Total</b>	<b>22</b>
<b>Promedio</b>	<b>1.9</b>	<b>Promedio</b>	<b>3.7</b>
X=VC+FI	1.80	Y=EA+FF	1.00

**Tabla 74***Ventas minoristas online en el Perú*

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Moda (ropa y calzado)	124,3	180,6	260,8	358	472,9	601,4	738,5
Belleza y cuidado personal	31,8	37,9	46,2	52,3	57,9	63,1	112,9
Artículos para el hogar	2,4	27	3,3	3,8	4,2	4,2	5,2
Juguetes y artículos para niños	0,8	0,9	1	1,2	1,3	1,3	1,4
Productos electrónicos de consumo	363,3	416	511,5	600,4	672,8	725,9	833
Total	522,6	662,4	822,8	1015,7	1209,1	1395,9	1691

*Nota.* En millones de soles. Fuente. Statista (2023)

**Tabla 75***Participación por categoría de ventas online en el Perú*

Categoría	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Moda (ropa y calzado)	23,78 %	27,26 %	31,70 %	35,25 %	39,11 %	43,08 %	43,67 %
Belleza y cuidado personal	6,08 %	5,72 %	5,61 %	5,15 %	4,79 %	4,52 %	6,68 %
Artículos para el hogar	0,46 %	4,08 %	0,40 %	0,37 %	0,35 %	0,30 %	0,31 %
Juguetes y artículos para niños	0,15 %	0,14 %	0,12 %	0,12 %	0,11 %	0,09 %	0,08 %
Productos electrónicos de consumo	69,52 %	62,80 %	62,17 %	59,11 %	55,64 %	52,00 %	49,26 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

*Nota.* Los cálculos se realizan en proporción al total de ventas (Tabla 5).



**Tabla 76***Crecimiento de ventas online por categoría en el Perú*

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Moda (ropa y calzado)	45,29 %	44,41 %	37,27 %	32,09 %	27,17 %	22,80 %
Belleza y cuidado personal	19,18 %	21,90 %	13,20 %	10,71 %	8,98 %	78,92 %
Artículos para el hogar	1025,00 %	-87,78 %	15,15 %	10,53 %	0,00 %	23,81 %
Juguetes y artículos para niños	12,50 %	11,11 %	20,00 %	8,33 %	0,00 %	7,69 %
Productos electrónicos de consumo	14,51 %	22,96 %	17,38 %	12,06 %	7,89 %	14,75 %

*Nota.* Los cálculos se realizan con respecto a las ventas del año anterior (Tabla 5).

**Tabla 77***Engagement*

<b>ENGAGEMENT</b>			
	<b>Ilahui</b>	<b>Importaciones Pao</b>	<b>Grupo Usuy</b>
Creación	1/6/2018	10/8/2021	1/4/2018
Seguidores	89 000	293	8600
<i>Likes</i>	834	49	536
<i>Comments</i>	86	28	1355
Total	920	77	1891
<i>Engagement</i>	1 %	26 %	22 %

**Tabla 78**

*Segmentación*

Variables de segmentación de mercado			Fuente
Descripción	Tipo	Especificaciones	
Demográfica	Edad	20 a 54 años	
	Sexo	Masculino y Femenino	
	NSE	A, B, C, D	
	Ingresos	desde Remuneración mínima vital	
Geográfica	Departamento de Lambayeque	Zonas rurales	
Psicográfica	Clase social	Aprecian una buena atención	Fuente: Encuesta realizada para análisis cuantitativo de la tesis.
		Busca confianza para comprar	
		Facilidad para comprar	
		El producto llegue a tiempo	
		Calidad del producto	
Actitudinales	Generación X	Adictos al trabajo	Fuente: Características de la generación X, Y y Z, Iberdrola
		Menos dependientes a la tecnología	
	Millenials	Nativos digitales	
		Personas con mayor preparación para el ambito laboral	
	Generación Z	El internet forma parte de su vida	
		Dominio de la tecnología	

**Tabla 79**

*Factores diferenciadores*

FACTORES	PROPUESTA DE VALOR
Comprar en línea Precios accesibles Productos innovadores Reducción en tiempo de entrega Importaciones de productos chinos	“Somos una empresa que importa productos chinos para comercializarlos por internet a los clientes de la zona rural del departamento de Lambayeque ayudándoles a reducir el tiempo de espera y beneficiarse de productos con precios accesibles e innovadores a diferencia de las tiendas físicas”

**Talla 80**

*Calendario de talleres presenciales*

CALENDARIO ANUAL DE TALLERES PRESENCIALES		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
		Lanzamiento											
Talleres presenciales	Comunicación en la radio	X	X		X		X		X		X		X
	Comunicación en municipalidades	X	X										
	Talleres con la población	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## Tabla 81

### *Acciones en redes sociales*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicar contenido de calidad con la finalidad de atraer clientes y llamar la atención hacia la marca. Todo ello tiene que estar programado mediante un calendario de publicaciones, de contenido relevante útil y de valor añadido. Por ejemplo: videos de un fácil uso de los productos de Importaciones Pao.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ganar interacción mediante trabajo diario en redes, participando de otras cuentas que permitan atraer clientes y seguidores. Por ejemplo: compartir un anuncio de un producto novedoso en un grupo social abierto donde están los clientes que desean realizar compras de productos online.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar concursos y promociones en las redes sociales en fechas programadas según calendario de actividades de social media. Esto alimenta el tráfico web, mejora el branding de marca, genera nueva audiencia y ayuda a medir la preferencia de los productos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar publicaciones programadas con la finalidad de obtener comentarios sobre la marca, de esa manera se tiene bajo control la marca ayudando a identificar opiniones, dudas o posibles quejas mejorando el contenido en las siguientes publicaciones. Por ejemplo: ¿qué producto de nuestro catálogo te gustaría que te regalasen?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mirar a la competencia es importante para saber qué cosas mejorar en la reputación en redes sociales, con ello se puede tomar referencia de la competencia que haya tenido resultado y crear contenido propio. Por ejemplo, generar contenido que abra debate al público: ¿con qué compras tus productos online, con IOS o Android?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre es importante variar los formatos de las publicaciones, todo ello según el calendario de actividades de social media, un mismo contenido para cada red social en el formato correspondiente, ya sean stories, reels, fotos, videos IGTV, shorts.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un calendario de actividades de social media que permita medir la evolución de la marca, la competencia, el segmento, organizando las actividades hacen posible la estrategia en redes sociales. Crear publicaciones pagadas para captar nuevos clientes de la zona rural con las características de la segmentación, de manera regular, según el impacto que vayan teniendo las publicaciones anteriores. También se pueden hacer dos publicaciones en paralelo con contenido diferenciado, de tal manera que el contenido con mejor resultado se va mejorando el mensaje hacia el público objetivo.</li></ul>

**Tabla 82***Acciones para ventas privadas*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programa de ventas cruzadas. La propuesta es ofrecer un producto asociado a compras anteriores. Con ello el cliente percibe una atención personalizada, basado en las expectativas del mismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comunidad donde la comunicación con el cliente es muy importante, es por ello que se debe desarrollar la comunicación multicanal mediante redes sociales, web, WhatsApp empresarial, web. Esto permite informar al cliente en tiempo real y también guiar al cliente para una compra o consulta, mejorando los indicadores de abandono, retención y de experiencia al cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al cliente flete gratis a los clientes recurrentes y con un mínimo monto de compra.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer garantía de producto si viene defectuoso, con la opción de recambio, además de un descuento especial en la siguiente compra. Estas opciones permiten generar confianza al cliente y recomendarnos debido a la solución y atención ofrecida a la casuística.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la oportunidad a los clientes de acumular cierta cantidad de puntos (soles) para que ganar un producto gratis, si acumula las compras solicitadas en una cartilla para dar seguimiento de manera física o virtual, según sus compras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar catálogo mensual con una semana de anticipación que al público en general, con descuento previo del 20 % por ser una preventa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensaje de bienvenida a los clientes nuevos acompañados de una encuesta para medir la cantidad de clientes que ingresaron por recomendación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar información relacionada con el cuidado del medioambiente para recordar que nuestros empaques de envío son reciclables, y que los clientes identifiquen que forman parte del mismo propósito al reciclar adecuadamente.</li> </ul>

**Tabla 83***Categorías y subcategorías*

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Hogar	Limpieza, cocina, baño, dormitorio, electrodomésticos
Deporte	Accesorios para damas, varones
Niños	Juguetes, accesorios para bebé y niños
Moda	Ropa, calzado, accesorios para hombres y mujeres

**Tabla 84**

*Productos representativos*

Nombre	Categoría	Foto
Carrito multiusos 5 niveles	Accesorios del Hogar	
Calzado dama	Calzado	
Lencería	Ropa	
Aspiradora manual	Pequeños Electrodomésticos	
Bolso expandible	Ropa	
Tobilleras profesionales	Ropa	

Máquina <i>trimmer</i>	Pequeños Electrodomésticos	
Alfombra didáctica	Accesorios para el hogar	

**Tabla 85**

*Historial de SKU y precio promedio*

SKU	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CANTIDAD SKU	PRECIO PROMEDIO	
01ACH	Accesorios para el hogar	H1	Limpieza	200	10
		H2	Cocina	150	15
		H3	Dormitorio	80	30
		H4	Baño	100	10
		H5	Sala	70	25
002RO	Ropa	R1	Bebe	60	25
P		R2	Niños	80	25
		R3	Niñas	120	25
		R4	Varón	80	20
		R5	Mujer	160	25
		R6	Deporte	150	25
003CL	Calzado	Z1	Sandalias	30	20
Z		Z2	Zapatos Varón	60	25
		Z3	Zapatos Mujer	80	25
		Z4	Zapatillas Varón	120	25
		Z5	Zapatillas Mujer	100	25
		Z6	Niños	50	26
		Z7	Niñas	60	30
	004EL	Pequeños Electrodomésticos	E1	Audífonos	30
E	E2		Parlantes	25	20
	E3		Máquina Cabello	10	25
	E4		Relojes	60	15
	E5		Accesorios Celular	200	10

E6	Luces RGB	100	10
	Masajeadores		
E7	Corporales	30	9
E8	Secadoras	20	20
E9	Útiles electrónicos	150	9
		<b>2,375</b>	<b>20.15</b>

**Tabla 86**

*Fases del customer journey*

<b>FASES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Descubrimiento	El cliente siente la necesidad de adquirir un producto para su cena
Consideración	El cliente se asesora mediante comentarios y búsquedas en los medios digitales para conseguir el lugar ideal
Compra	El cliente se contacta con la empresa y decide realizar la compra de manera virtual
Retención	El cliente es atendido de manera personalizada con una pronta atención y con variedad de productos y precios accesibles.
Recomendación	Brindarles la oportunidad de que si sigue comprando en la empresa acumula cierta cantidad de puntos (soles) para que pueda ganar productos gratis. Obteniendo una mejor experiencia en compra
Descubrimiento	El cliente siente la necesidad de adquirir un producto para su cena
Consideración	El cliente se asesora mediante comentarios y búsquedas en los medios digitales para conseguir el lugar ideal
Compra	El cliente se contacta con la empresa y decide realizar la compra de manera virtual
Retención	El cliente es atendido de manera personalizada con una pronta atención y con variedad de productos y precios accesibles.
Recomendación	Brindarles la oportunidad de que si sigue comprando en la empresa acumula cierta cantidad de puntos (soles) para que pueda ganar productos gratis. Obteniendo una mejor experiencia en compra

**Tabla 87**

*Acciones en redes sociales*

<b>REDES SOCIALES</b>
<p><b>Facebook:</b> Desde la cuenta oficial de Importaciones Pao se crearán contenidos de nuevos videos cortos del uso de los productos que ingresando y renuevan el catálogo de productos. Además, videos de los productos más representativos y vendidos de la semana para mayor información hacia los clientes, como recomendación de la semana. Se realizarían también transmisiones en vivo una vez por mes, llamados <i>shopping lives</i>, con el objetivo de captar compras inmediatas en vivo aprovechando los descuentos y promociones. También se puede invitar a los espectadores a que sigan la página e interactúen con <i>likes</i> o compartir la transmisión. Puede haber un sorteo por esas interacciones.</p>



**TikTok:** Desde la cuenta oficial de TikTok, dar a conocer la funcionalidad de los productos con mayor acogida, direccionándolos a la página web para la compra en línea semanalmente.

**Instagram:** Compartir y etiquetar una publicación referente a productos nuevos que van ingresando, dando a conocer la diversificación de Importaciones Pao, o ingresando a un sorteo automáticamente por etiquetar y compartir la publicación (el sorteo se realizará en una de las transmisiones en vivo programadas). Este tipo de publicación se realizará una vez al mes.

**Tabla 88**

*Frecuencia y tipo de cliente*

ÍTEMS	TIPO DE CLIENTE		FRECUENCIA		
	Cliente nuevo	Cliente recurrente	Semanal	Quincenal	Mensual
Recordar al cliente que tiene un abanico de formas de pago, como transferencia bancaria, Yape, Plin y pago contra entrega.	X	X		X	
Informar al cliente sobre las actualizaciones de los catálogos. Incidir en la diversificación de productos, los descuentos y los envíos gratis por un importe mínimo de compra.	X	X	X		
Lanzar una campaña de descuentos por días limitados, mencionando la oportunidad única que no se debe desaprovechar.	X	X			X
Dar la bienvenida al cliente después de su primera compra.	X				X
Redireccionar al cliente al blog de contenido educativo, para visualizar las funciones de los productos.	X	X	X		
Comunicar a los clientes de un próximo evento, como sorteos o <i>lives</i> , mediante redes sociales	X	X			X
Enviar un mensaje de urgencia a los clientes recordando que quedan 24 horas para aprovechar la promoción, y que tienen aún la oportunidad de descargar el catálogo de productos.	X	X		X	
Enviar un catálogo especial por fechas conmemorativas, como el Día de la Madre, del Padre, de los Enamorados, etc.	X	X			X

**Tabla 89**

*Cronograma de redes sociales*

DÍA	CATEGORÍA	MEDIO SOCIAL	OBJETIVO DEL POST	CONTENIDO	FORMATO COMPLEMENTARIO
Lunes y martes					
	Productos nuevos	WhatsApp	Comunicar y vender	Videos cortos e imágenes de productos nuevos	<i>Stories</i>
Lunes y miércoles					
	Productos nuevos	Facebook	Comunicar, vender y generar interacciones con el público interesado	Videos cortos de productos nuevos	<i>Stories</i>
	Productos nuevos	Instagram	Comunicar, etiquetar, vender y generar interacciones con el público interesado	Imágenes de productos nuevos, ofreciendo ganar un premio por compartir	Imagen
	Productos nuevos	Instagram	Comunicar, vender y generar interacciones con el público interesado	Videos cortos de productos nuevos	<i>Reels</i>
Miércoles					
	Productos nuevos	Facebook	Comunicar, vender y generar interacciones con el público interesado.	Videos cortos de productos nuevos	Facebook Ads
Jueves					
	Transmisiones en vivo	Facebook	Vender y a la vez generar interacciones con el público interesado	Mostrar productos en <i>stock</i>	<i>Stories</i>
Jueves y viernes					
	Productos con mayor acogida	TikTok	Comunicar, vender y generar interacciones con el público interesado	Videos cortos de productos con mayor acogida	TikTok Ads
	Productos con mayor acogida	WhatsApp	Comunicar y vender	Videos cortos de productos con mayor acogida	<i>Stories</i>
Sábado					
	Información cultural	Blog	Informar y generar suscripciones con el público interesado	Imágenes de información con contenido	Imagen

				interactivo y cultural	
--	--	--	--	------------------------	--

**Tabla 90**

*Programas de fidelización según redes sociales*

<b>Programa de fidelización</b>	<b>WhatsApp</b>	<b>Redes sociales</b>	<b>Página web</b>	<b>Mailing</b>
Desarrollar programa de ventas cruzadas, la propuesta es ofrecer un producto asociado a compras anteriores.	X	X	X	X
Crear comunidad donde la comunicación con el cliente es muy importante, Por ello, se debe desarrollar la comunicación multicanal.	X	X	X	X
Proponer al cliente flete gratis a los clientes recurrentes y con un mínimo monto de compra.			X	X
Ofrecer garantía de producto si viene defectuoso, con la opción de recambio, además de un descuento especial en la siguiente compra.			X	
Brindar la oportunidad al comprador de acumular cierta cantidad de puntos (soles) para que ganar un producto gratis. Es posible acumular las compras solicitadas en una cartilla que puede seguirse de manera física o virtual, según sus compras.		X	X	X
Enviar catálogo mensual con una semana de anticipación que al público en general, con descuento previo del 20 % por ser una preventa.				X
Mensaje de bienvenida a los clientes nuevos, acompañado de una encuesta para medir la cantidad de clientes que ingresaron por recomendación.				X
Desarrollar información relacionada con el cuidado del medioambiente, donde se les recuerda que nuestros empaques de envío son reciclables. Los clientes se identifican así que forman parte del mismo propósito al reciclar adecuadamente.			X	X

**Tabla 91***Cronograma anual de lanzamiento de campaña publicitaria*

Calendario anual de lanzamiento de campañas publicitarias													
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		Lanzamiento											
Google Ads	Página web	X											
Social Ads	Facebook	X	X		X		X		X		X		X
	Instagram	X	X		X		X		X		X		X
	WhatsApp	X	X		X		X		X		X		X
	TikTok	X	X			X		X		X		X	

**Tabla 92***Dirección de locales aliados*

Aliados	Dirección	Geolocalización	Alcance
Local Importaciones Pao	Alameda Prolongación Pacasmayo, 751 Urb. Polifap Monterrico I, Chiclayo Zona urbana	-6.782939631172313, - 79.85242635368589	Provincia Chiclayo urbano
Agencia de Transportes a Olmos y Motupe	Av. Belaúnde 1095 Urb. Primavera Chiclayo Zona urbana	-6.761950700587786, - 79.84595999002428	Distrito rural Olmos, Motupe, Salas, Jayanca, Túcume, Mochumí
Agencia de Transportes a Mórrope	Av. Luis Gonzales 1415 Urb. San Lorenzo, Chiclayo	-6.764876182894499, - 79.84230468288868	Distrito rural Mórrope

	Zona urbana		
Agencias de Transportes a Monsefú	Av. Víctor Raúl Haya de la Torre 150-250 Urb. Federico Villareal, Chiclayo Zona urbana	-6.77795401995244, - 79.83259827104135	Distrito rural Monsefú
Agencia de Transportes a Ferreñafe	Terminal Epsel Urb. San Juan, Chiclayo Zona urbana	-6.762048552172037, - 79.8311280236218	Distrito rural Cañaris, Incahuasi, Pítipo
Agencia de Transportes Lambayeque	Plazuela Elías Aguirre, Cercado de Chiclayo Chiclayo Zona urbana	-6.771058722415246, - 79.84289435861554	Distrito rural Lambayeque
Agencia de Transportes Shalom	Av. Víctor Raúl Haya de la Torre 2470 La Victoria, Chiclayo Zona urbana	-6.799646127128131, - 79.83066740792476	Provincia Chiclayo urbano

**Tabla 93***Rutas y costos*

Cod Ruta	Ruta	Dirección de punto de partida (Chiclayo)	Dirección de punto intermedio	Dirección de entrega	Costo transporte local (S/)	Costo de agencia transporte aliado (S/)	Costo de empresa aliada (S/)	Costo de personal aliado (S/)	Costo total (S/)
CIX-OLM-TA	Chiclayo-Olmos Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Calle Santo Domingo 792, Olmos	Calle Santo Domingo 792, Olmos	1	3			4
CIX-OLM-EA	Chiclayo-Olmos Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Calle Santo Domingo 792, Olmos	Por confirmar	1	3	3		7
CIX-OLM-PA	Chiclayo-Olmos <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Calle Santo Domingo 792, Olmos	Dirección cliente	1	3		4	8
CIX-MOT-TA	Chiclayo-Motupe Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Calle Anteparra, Motupe	Calle Anteparra, Motupe	1	3			4
CIX-MOT-EA	Chiclayo-Motupe Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Calle Anteparra, Motupe	Por confirmar	1	3	3		7
CIX-MOT-PA	Chiclayo-Motupe <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Calle Anteparra, Motupe	Dirección cliente	1	3		4	8
CIX-SAL-TA	Chiclayo-Salas Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	5			6
CIX-SAL-EA	Chiclayo-Salas Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	5	3		9
CIX-SAL-PA	Chiclayo-Salas <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Dirección cliente	1	5		4	10

CIX-JAY-TA	Chiclayo-Jayanca Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3			4
CIX-JAY-EA	Chiclayo-Jayanca Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3	3		7
CIX-JAY-PA	Chiclayo-Jayanca <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Dirección cliente	1	3		4	8
CIX-TUC-TA	Chiclayo-Túcume Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3			4
CIX-TUC-EA	Chiclayo-Túcume Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3	3		7
CIX-TUC-PA	Chiclayo-Túcume <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Dirección cliente	1	3		4	8
CIX-MOCH-TA	Chiclayo-Mochumí Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3			4
CIX-MOCH-EA	Chiclayo-Mochumí Entrega en empresa aliada	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Por confirmar	1	3	3		7
CIX-MOCH-PA	Chiclayo-Mochumí <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Santo Domingo	Por confirmar	Dirección cliente	1	3		4	8
CIX-MORR-TA	Chiclayo-Mórrope Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Mórrope	Paradero Mercado Mórrope	Paradero Mercado Mórrope	1	3			4
CIX-MORR-EA	Chiclayo-Mórrope Entrega en empresa aliada	Agencia Mórrope	Paradero Mercado Mórrope	Por confirmar	1	2	3		6

CIX-MORRcP A	Chiclayo-Mórrope <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Mórrope	Paradero Mercado Mórrope	Dirección cliente	1	2		4	7
CIX-LAM-TA	Chiclayo-Lambayeque Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Lambayeque	Paradero Parque Infantil	Paradero Parque Infantil	1	2			3
CIX-LAM-EA	Chiclayo-Lambayeque Entrega en empresa aliada	Agencia Lambayeque	Paradero Parque Infantil	Por confirmar	1	2	3		6
CIX-LAM-PA	Chiclayo-Lambayeque <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Lambayeque	Paradero Parque Infantil	Dirección cliente	1	2		4	7
CIX-CAN-TA	Chiclayo-Cañaris Entrega en agencia transporte aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5			6
CIX-CAN-EA	Chiclayo-Cañaris Entrega en empresa aliada	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5	3		9
CIX-CAN-PA	Chiclayo-Cañaris <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Dirección cliente	1	5		4	10
CIX-INC-TA	Chiclayo-Incahuasi Entrega en agencia transporte aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5			6
CIX-INC-EA	Chiclayo-Incahuasi Entrega en empresa aliada	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5	3		9
CIX-INC-PA	Chiclayo-Incahuasi <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Dirección cliente	1	5		4	10
CIX-PIT-TA	Chiclayo-Pítipo Entrega en agencia transporte aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5			6
CIX-PIT-EA	Chiclayo-Pítipo Entrega en empresa aliada	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Por confirmar	1	5	3		9



CIX-PIT-PA	Chiclayo-Pítipo <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia San José	Calle Bolívar 510	Dirección cliente	1	5		4	10
CIX-MON-TA	Chiclayo-Monsefú Entrega en agencia transporte aliado	Agencia Monsefú	Paradero Mercado Monsefú	Por confirmar	1	2			3
CIX-MON-EA	Chiclayo-Monsefú Entrega en empresa aliada	Agencia Monsefú	Paradero Mercado Monsefú	Por confirmar	x1	2	3		6
CIX-MON-PA	Chiclayo-Monsefú <i>Delivery</i> con personal aliado	Agencia Monsefú	Paradero Mercado Monsefú	Dirección cliente	1	2		4	7
CIX-VIC-PA	Chiclayo-La Victoria <i>Delivery</i> con personal aliado	Importaciones Pao	Importaciones Pao	Dirección cliente	3				3
CIX-CIX-PA	Chiclayo-Chiclayo <i>Delivery</i> con personal aliado	Importaciones Pao	Importaciones Pao	Dirección cliente	2				2

## Tabla 94

### *Personal requerido*

<b>Características del personal técnico</b>
Habilidades técnicas: programación de web, programación de base de datos, seguridad de la web, administración de la web, diseño de sitios web.
Habilidades sociales: comunicación a todo nivel, resolver conflictos técnicos, colaborador.

## Tabla 95

### *Plataformas tecnológicas*

<b>Plataforma de desarrollo:</b> es una plataforma que requiere personal técnico calificado para desarrollarse desde cero. La ventaja de esta alternativa consiste en el grado de personalización y control total de la plataforma, lo que permite realizar actualizaciones constantes.
<b>Plataforma Open Source:</b> Si bien es una plataforma de código abierto, lo que implica limitaciones respecto al catálogo de productos y pasarela de pagos. Se puede gestionar desde un servidor propio, el mantenimiento, la instalación y la actualización.
<b>Plataforma On premise o licenciada:</b> mediante una compra bajo licencia de uso se pueden realizar personalizaciones y actualizaciones mediante personal capacitado provisto de la empresa dueña de la licencia.
<b>Plataforma SaaS:</b> la principal característica de esta plataforma es el servicio de <i>software</i> . Este tipo de plataformas están alojadas en la nube y ofrecen una buena experiencia de compra. El proveedor es el encargado de gestionar el soporte técnico, el mantenimiento y las actualizaciones.

**Tabla 96***Herramientas para desarrollo del back office*

Aplicación	Descripción	Precio Anual
WooCommerce	Contiene una gran variedad de plugins para personalizar la página web, desde el diseño y las descripciones de producto hasta la gestión de inventario y el envío de correos electrónicos, es especializada y la más usada como herramienta para ecommerce.	\$/144,3
WooCommerce brands	Este plugin Permite personalizar la página mediante herramientas especializadas para ecommerce.	\$39,00
WhatsApp Chat for WooCommerce	Este plugin da la opción de agregar WhatsApp Messenger para interactuar de forma amistosa e informales con el equipo de soporte. También se puede configurar con un mensaje predefinido, trabajando en conjunto con Facebook Messenger.	\$49,00
Order on WhatsApp for WooCommerce	Este plugin permite gestionar los pedidos por WhatsApp generando una mayor conversión de clientes en la tienda.	\$29,00
CRM: Manychat	Es una herramienta que permite consolidar la comunicación con el cliente ante la integración de las redes sociales como son Whatsapp, Facebook e Instagram, mediante recopilación de datos almacenados, consolida la comunicación personalizada con el cliente, esto permite incrementar la actividad en la página aumentando el engagement y comunidad, aumenta la satisfacción del cliente y recomienda poder interactuar con el cliente en línea en caso sea necesario.	\$15,00
CRM: Active Campaing	Como parte del ciclo de fidelización, se integra Active campaing, CRM especializado para atender el flujo de compras no realizadas, administrando la base de clientes y activando el proceso mediante un nuevo correo recordatorio desarrollando así la estrategia de marketing relacional.	\$/ 7,200
Yoast SEO pro	Es una gran herramienta para tener actualizado el contenido de la página, considera la optimización del uso de palabras claves para mejorar los recursos de marketing y mejorar en los motores de búsqueda SEO, aplicando palabras claves en la página, siendo este plugin un complemento de Wordpress.	\$99,00

**Tabla 97***Beneficios de las mypes y pequeñas empresas*

<b>N.º</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
1	Horario, jornada laboral	8 horas diarias, 48 horas semanales
2	Descanso	24 horas consecutivas semanales y los feriados
3	Descanso vacacional	15 días calendario
4	CTS	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios
5	Gratificación	2 gratificaciones al año (media remuneración cada una)
6	Utilidades	Sí aplica
7	Tiempo de refrigerio	45 minutos
8	Remuneración	No menor a remuneración mínima vital
9	Seguro de salud	EsSalud
10	Pensión	Afiliación ONP o AFP
11	Despido arbitrario	20 remuneraciones diarias por año de servicio, con un tope máximo de 120 remuneraciones diarias

**Tabla 98***Descripción de áreas y funciones*

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PERFIL</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>TIPO DE CONTRATO</b>
Gerente general	1	Tiene formación en Ingeniería Industrial, lo que le proporciona un amplio conocimiento y habilidades en gestión, importaciones y finanzas.	Definir y ejecutar la estrategia de la empresa, contar con experiencia en <i>e-commerce</i> y ventas por internet. Habilidad para analizar datos y métricas de ventas, conocimientos en gestión financiera para asegurar la rentabilidad del negocio, planificar las acciones a corto, mediano y largo plazo.	Responsable, liderazgo y trabajo en equipo.	Planilla
Jefe administrativo	1	Tiene formación en contabilidad, ingeniería industrial o administración, lo que le proporciona un amplio conocimiento y habilidades en gestión	Seleccionar, evaluar y contratar al personal interno como al personal externo, negociar con proveedores, evaluar contratos y establecer relaciones comerciales, gestión contable de la empresa cumpliendo con las obligaciones fiscales.	Liderazgo, comunicativo y trabajo en equipo	Planilla
Asistente administrativo	1	Tiene formación en las carreras de contabilidad o administración, lo que le proporciona un amplio conocimiento y habilidades en gestión, <i>marketing</i> digital y otros.	Encargarse de gestionar las compras de productos necesarios para el negocio, responsable de realizar el seguimiento de los pagos de clientes, verificar el pago de servicios de la empresa, comunicación clara y efectiva con el equipo clientes y proveedores.	Responsable, liderazgo y trabajo en equipo.	Planilla
Jefe de Logística	1	Tiene formación en Cadena de Suministros	Experiencia en logística, cadena de suministro y gestión de almacenes, coordinación efectiva con proveedores y socios logísticos, seguimiento y trazabilidad de envíos para garantizar entregas a tiempo, análisis de datos para identificar mejoras en la cadena de suministro.	Organizado, trabajo en equipo, gestión del tiempo.	Planilla

Almacenero	1	Debe tener habilidades en el manejo de Excel y sistemas integrados de información (ERP)	Experiencia en gestión de inventarios y almacenes, verificar los productos entrantes para garantizar su integridad y calidad, preparación de pedidos para su posterior envío a los clientes, control de stock y realización de inventarios periódicos, gestión de devoluciones y reclamos de clientes.	Gestión del tiempo, trabajo en equipo.	Planilla
Operario de Logística	2	Técnico en Logística o administración	Experiencia en procesos de última milla, servicio al cliente, brevetaje para carro y motorizado, buen récord de tránsito.	Organizado, alto nivel de servicio, trabajo en equipo.	Planilla
Jefe de ventas	1	Liderazgo y habilidades de comunicación	Amplia experiencia en ventas, de preferencia en entorno digital o <i>e-commerce</i> , conocimiento en estrategias de marketing digital. Excelentes habilidades de comunicación y negociación para cerrar ventas, análisis de datos para evaluar el rendimiento de ventas y ajustar estrategias, identificar oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado virtual.	Trabajo en equipo, gestión del tiempo, gestión de redes sociales.	Planilla
Vendedor	1	Personal técnico con experiencia en ventas y ofimática	Experiencia en ventas en el ámbito digital o <i>e-commerce</i> , conocer los productos que ofrece el negocio, comunicación efectiva y persuasión para interactuar con clientes en línea, establecer relaciones sólidas con los clientes virtuales, cumplimiento de metas y objetivos de ventas establecidos por la empresa.	Gestión del tiempo, gestión de redes sociales.	Planilla
Encargado de Marketing	1	Profesional del área de marketing	Gestiona el manejo de las redes sociales. A su vez tercerizará y supervisará los trabajos especializados para el manejo de sistemas y tecnología de información.	Planificación, ejecución de plan de marketing.	Planilla
Técnico programador web	1	Técnico especializado	Se encarga del desarrollo, mantenimiento y de la seguridad de la web.	Gestión técnica del área encargada	Recibo por honorarios
Técnico Front end-developer	1	Técnico especializado	Se encarga de programar el navegador de la web, también haría testeos para que todo el sistema funcione con la calidad requerida.	Gestión técnica del área encargada	Recibo por honorarios
Técnico UX/UI designer	1	Técnico especializado	Se encarga de diseñar, empaquetar para crear vínculo con el cliente, mejorando la percepción de la marca.	Gestión técnica del área encargada	Recibo por honorarios

**Tabla 99***Planilla*

<b>Planilla proyectada Administración (mes)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2024</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2025</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2026</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2027</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2028</b>
Gerente general	1	3,000	1	3,090	1	3,183	1	3,278	1	3,377
Jefe administrativo	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Jefe de logística	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Encargado de Marketing	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Asistente administrativo	2	1025	2	1,056	2	1,087	2	1,120	2	1,154
Almaceneros	1	1025	1	1,056	1	1,087	1	1,120	1	1,154
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>12,975</b>	<b>7</b>	<b>13,364</b>	<b>7</b>	<b>13,765</b>	<b>7</b>	<b>14,178</b>	<b>7</b>	<b>14,603</b>

<b>Planilla proyectada Ventas (mes)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2024</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2025</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2026</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2027</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Básico 2028</b>
Jefe Ventas Online	1	2,300	1	2,369	1	2,440	1	2,513	1	2,589
Vendedor online	1	1,025	1	1,056	1	1,087	1	1,120	1	1,154
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3,325</b>	<b>2</b>	<b>3,425</b>	<b>2</b>	<b>3,527</b>	<b>2</b>	<b>3,633</b>	<b>2</b>	<b>3,742</b>

**Tabla 100***Información para el registro del riesgo*

Estado del riesgo: los estados se puede presentar de la siguiente manera	Identificado: el riesgo ha sido identificado, pero no ha sido analizado ni evaluado.
	Evaluado: un riesgo identificado que actualmente no tiene un plan de respuesta.
	Planificado: un riesgo identificado con un plan de respuesta.
	En proceso: un riesgo donde la respuesta al riesgo está siendo ejecutada. o Cerrado: un riesgo que ocurrió y que ha sido cerrado.
	No ocurrido: un riesgo que fue identificado pero que no ocurrió. Este estado es utilizado para diferenciar entre aquellos riesgos que fueron identificados, evaluados y gestionados hasta su cierre y aquellos que fueron identificados pero que nunca ocurrieron.
Descripción del riesgo	Aquí se incluye el evento, el momento en que ocurrió y el impacto.

**Tabla 101***Probabilidad de ocurrencia*

Probabilidad por impacto	Probabilidad de ocurrencia
Cierto	1
Probable	2
Posible	3
Improbable	4
Excepcional	5

*Nota.* Tomado de [www.activaconocimiento.es/matriz-probabilidad-impacto/](http://www.activaconocimiento.es/matriz-probabilidad-impacto/)

**Tabla 102***Probabilidad de impacto*

Probabilidad por impacto	Impacto
Catastrófico	5
Crítico	4
Moderado	3
Marginal	2
Despreciable	1



**Tabla 103***Probabilidad por impacto*

Probabilidad por impacto	Despreciable	Marginal	Moderado	Crítico	Catastrófico
Cierto	1	2	3	4	5
Probable	2	4	6	8	10
Posible	3	6	9	12	15
Improbable	4	8	12	16	20
Excepcional	5	10	15	20	25

**Tabla 104***Tabla de respuestas de riesgos*

ÁREA	MARKETING
Nivel	Importante
Riesgo identificado	Pérdida de clientes.
Respuesta de riesgo	Disminuir la pérdida de clientes mediante acciones de gestión.
Control de riesgo	- Monitoreo de satisfacción mediante encuestas, comentarios y reacciones, programas de fidelización de clientes, descuentos exclusivos para continuar con el consumo de productos por parte del cliente. - Analizar la competencia identificando las buenas prácticas y reconocer las amenazas y oportunidades, desarrollar las métricas de retención de clientes.
Plan de contingencia	- Gestión inmediata de quejas y reclamaciones, de esta manera los clientes identifican una atención personalizada según su segmento. - Capacitar al personal encargado de la atención al cliente para un servicio más eficiente.
ÁREA	OPERACIONES Y LOGÍSTICA
Nivel	Importante
Riesgo identificado	Demora en recojo de mercadería y entrega de productos
Respuesta de riesgo	Mejora en el proceso de la cadena de suministro
Control de riesgo	Evaluar a los proveedores y transportistas, seleccionando a los más confiables mediante el historial de pedidos, es importante comunicarse constantemente con los clientes para el detalle de su pedido mejorando la confianza con el cliente. -Identificación en el proceso de la cadena de suministros los puntos de mejora, optimizando el servicio reduciendo la demora.
Plan de contingencia	Considerar procedimientos de servicios alternativos de emergencia que brinden respuesta inmediata ante cualquier incidencia que se produzca demora en el recojo y entrega de pedidos. - Elaborar procedimientos de reabastecimiento constante para un inventario que brinde provisión necesaria ante la demora en el recojo de pedidos.
ÁREA	OPERACIONES Y LOGÍSTICA
Nivel	Importante
Riesgo identificado	Recojo y entrega de producto en malas condiciones por el transporte

Respuesta de riesgo	Control del estado del producto durante el proceso de recojo y entrega
Control de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar control del stock del inventario recibido y por enviar, documentando cualquier daño durante el proceso.</li> <li>- Ejecutar línea de comunicación para recepción de cualquier incidencia del producto durante el envío, con ello se identifican patrones para buscar soluciones de mejora.</li> </ul>
Plan de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un patrón de embalaje óptimo con materiales resistentes asegurando que los productos estén bien embalados, reduciendo el daño.</li> <li>- Gestionar contratos con el servicio de transporte que se responsabilice por los eventos que puedan suscitar durante el envío, garantizando el traslado adecuado del producto.</li> <li>- Seleccionar a empresas de envíos que tengan una buena reputación en la gestión de envíos.</li> </ul>
<b>ÁREA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Nivel	Importante
Riesgo identificado	No encontrar personal calificado para el puesto solicitado
Respuesta de riesgo	Desarrollar estrategias mitigación para encontrar personal calificado
Control de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las características del personal adecuado y gestionar la solicitud de personal ampliando el alcance mediante canales no tradicionales.</li> <li>- Desarrollar una red de contactos en el ámbito profesional que permite la recomendación del perfil adecuado.</li> </ul>
Plan de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un programa de línea de carrera que desarrolle las habilidades necesarias, aumentando el desarrollo interno del personal y que no genere dependencia de otros medios de captación de talentos.</li> <li>- Establecer convenios con instituciones educativas que permitan realizar prácticas a estudiantes potenciales para un puesto solicitado.</li> </ul>
<b>ÁREA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Nivel	Importante
Riesgo identificado	Mal desempeño laboral del personal
Respuesta de riesgo	Promover un rendimiento esperado del personal.
Control de riesgo	<p>Establecer objetivos claros comunicando las responsabilidades de su cargo. Seguimiento periódico mediante retroalimentación de manera adecuada ante un déficit de desempeño, Accionar de manera adecuada ante una indisciplina mediante un proceso efectivo para encontrar el origen de la casuística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un buen clima y condiciones laborales óptimas para un desempeño positivo del empleado.</li> </ul>
Plan de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar capacitaciones periódicas para realizar funciones efectivas brindado por la gerente de la empresa.</li> <li>- Planificar un adecuado sistema de contratación en el que mediante entrevistas permitan identificar aptitudes de un perfil adecuado y óptimo.</li> </ul>

**Tabla 105**

*Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)*

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS														
				Matriz estrategia principal		Matriz PEYEA		Matriz FODA cruzado		Matriz BCG		Matriz FODA cruzado		
				Invertir en publicidad digital		Diferenciar nuestros productos de la competencia mediante calidad/precio		Capacitar al personal en comercio electrónico		Impulsar la comercialización virtual de moda (ropa y calzado) y belleza		Creación de una página web		
Factores clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Puntaje del atractivo (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje del atractivo (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje del atractivo (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje del atractivo (PA)	Calificación del atractivo (CA)	Puntaje del atractivo (PA)	Calificación del atractivo (CA)	
<i>Oportunidades</i>														
1	Incremento del comercio electrónico (87 % respecto a otros países)	0,08	4	0,33	4	0,33	2	0,16	4	0,33	4	0,33	4	0,33
2	Crecimiento del PBI (13 %) en 2021	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,10	2	0,06
3	Expectativas de que la inflación baje en 3 % en 2023	0,03	3	0,10	3	0,10	4	0,13	1	0,03	3	0,10	2	0,06
4	Tipo de cambio estable: bajó a S/ 3,80 en promedio	0,07	3	0,22	3	0,22	3	0,22	1	0,07	4	0,29	4	0,29
5	Ventas minoristas en línea crecieron significativamente a 2,3 %	0,05	4	0,21	4	0,21	3	0,16	3	0,16	4	0,21	4	0,21
6	Aumento de usuarios de servicios de internet fijo (62,6 %)	0,08	4	0,33	4	0,33	2	0,16	4	0,33	4	0,33	4	0,33
7	Mayor conectividad en el país en 2021 (5,21 %)	0,07	3	0,22	4	0,29	3	0,22	4	0,29	4	0,29	4	0,29
8	Lambayeque presenta el porcentaje de pobreza más bajo (14 %)	0,05	3	0,16	3	0,16	3	0,16	1	0,05	1	0,05	1	0,05

9	La categoría más importante de <i>retail online</i> es la de tecnología o productos innovadores con S/ 600,4 millones	0,04	2	0,08	3	0,13	3	0,13	4	0,17	2	0,08	2	0,08
<b>Amenazas</b>														
1	El uso del internet en zonas rurales del Perú cayó a 43 % en 2022	0,07	4	0,29	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
2	Elevada inflación que llegó a 6 %	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,25
3	Crisis política en el país	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Riesgos de fraude en el comercio electrónico	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
5	Desconocimiento respecto del uso de medios tecnológicos en provincias	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
6	Estancamiento de pobreza rural por falta de políticas eficientes	0,06	3	0,19	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
7	Deterioro del país (puntaje de 66,5 según el índice de libertad económica; bajó un lugar en comparación con 2021)	0,04	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	El 29 % de empresas menciona que existen problemas de conexión	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04
9	Solo hay un 30 % de compradores <i>online</i>	0,03	2	0,06	3	0,10	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
<b>Total</b>		1,00		2,68										

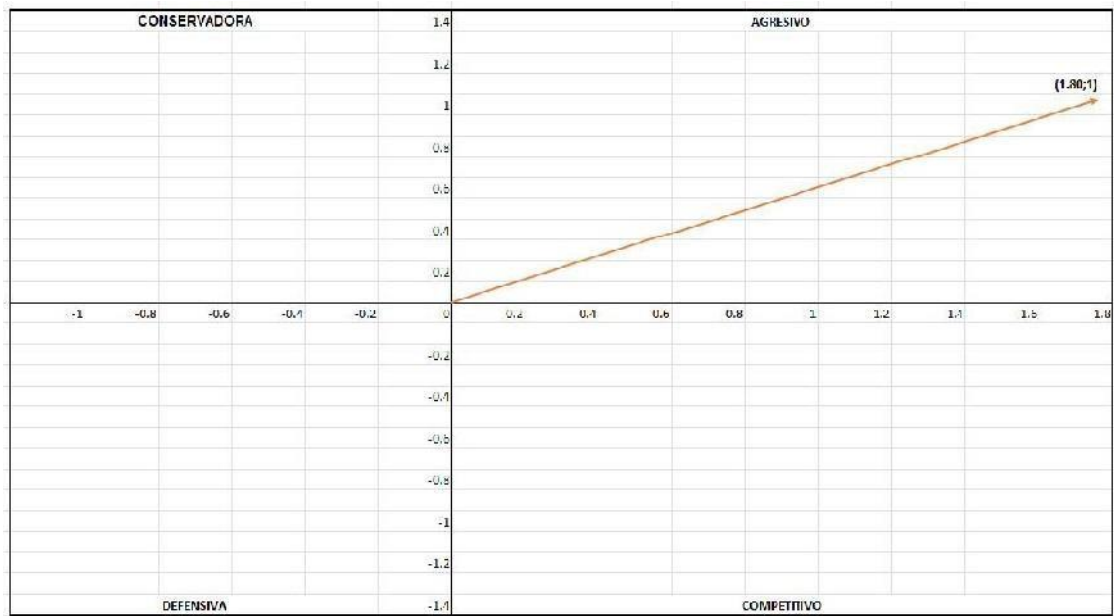
<b>Factores clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>	<b>Puntaje del atractivo (PA)</b>	<b>Calificación del atractivo (CA)</b>	<b>Puntaje del atractivo (PA)</b>	<b>Calificación del atractivo (CA)</b>	<b>Puntaje del atractivo (PA)</b>	<b>Calificación del atractivo (CA)</b>	<b>Puntaje del atractivo (PA)</b>	<b>Calificación del atractivo (CA)</b>	<b>Puntaje del atractivo (PA)</b>	<b>Calificación del atractivo (CA)</b>	
<b>Fortalezas</b>														
1	La gran calidad que tienen los productos frente a la competencia	0,07	3	0,21	4	0,28	5	0,35	3	0,21	4	0,28	2	0,14
2	Extensa gama de productos y colores que no tienen las otras empresas	0,06	3	0,18	4	0,24	5	0,3	3	0,18	4	0,24	4	0,24
3	Productos de gran utilidad e innovadores frente a las otras empresas	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,3	3	0,18	4	0,24	4	0,24
4	Conocimiento del mercado que facilita a la empresa adelantarse a las novedades de la competencia	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5	Se especializa en ventas por internet	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
6	Proveedores que brindan productos de buena calidad.	0,09	3	0,27	4	0,36	5	0,45	3	0,27	4	0,36	3	0,27
7	Proveedores que brindan productos a buen precio	0,06	4	0,24	4	0,24	5	0,3	3	0,18	4	0,24	4	0,24
8	Seguimiento continuo y asesoría posventa de la utilización de productos	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
					0									
<b>Debilidades</b>														
1	No cuenta con página web	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
2	Limitantes en cantidad de canales de ventas	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
3	Limitantes en medios y canales de pagos	0,04	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Falta de puntos de venta de distribución para que la entrega sea más rápida y oportuna	0,05	2	0,10	1	0,05	1		1	0,05	1	0,05	2	0,1
							0,05							

5	Existe la probabilidad de que varios clientes no compren porque no pueden comprobar la calidad de los productos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
6	Poco público en redes sociales, es decir, pocos seguidores	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06
7	Poca inversión en publicidad	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
8	No posee conocimiento ni experiencia en comercio electrónico en zona rural del departamento de Lambayeque	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
9	La dotación del personal no es especializada para realizar comercio electrónico	0,04	2	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		1,00		2,59		5,04		4,80		4,22		4,97		4,58

## ANEXO 4. FIGURAS

**Figura 35**

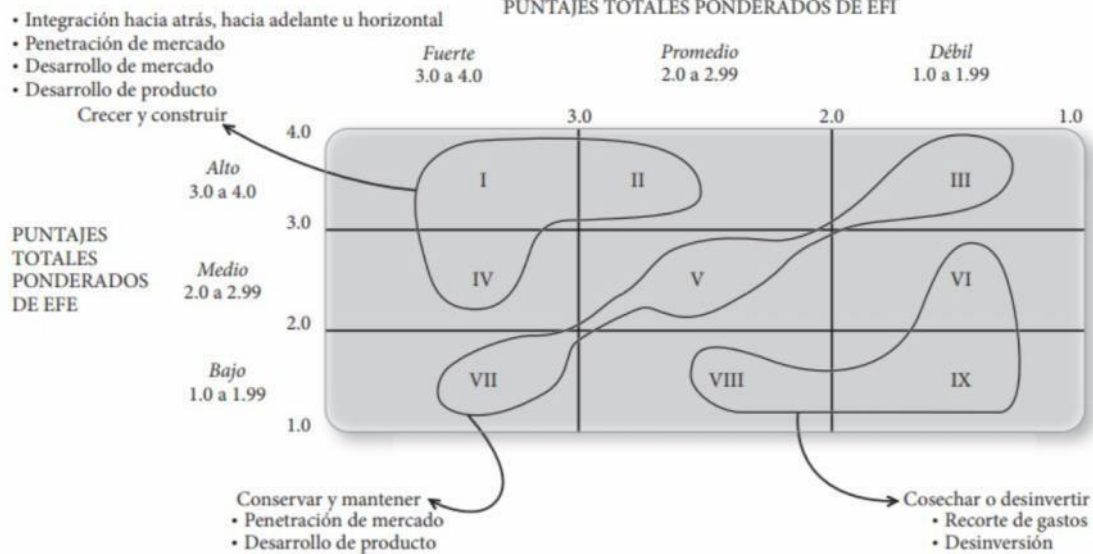
*Cuadrante de la matriz PEYEA*



**Figura 36**

*Matriz IE*

**La matriz interna-externa (IE)**



Fuente: Adaptada. La **matriz IE** se desarrolló con base en la matriz "pantalla de negocios" o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE). Para una explicación de la matriz GE consulte Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

**Figura 37**

*Matriz estrategia principal*





**Figura 38**

*Empaque*



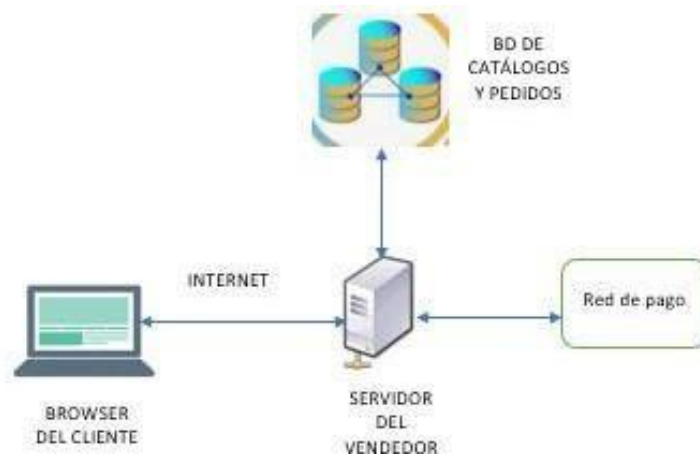
**Figura 39**

*Ubicación actual de las agencias de transportes hacia zonas rurales*



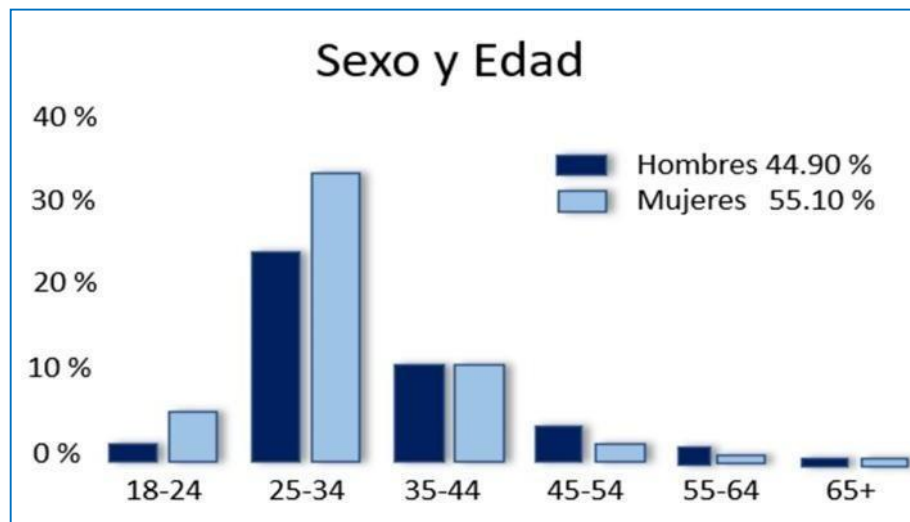
**Figura 40**

*Arquitectura de sistema*



**Figura 41**

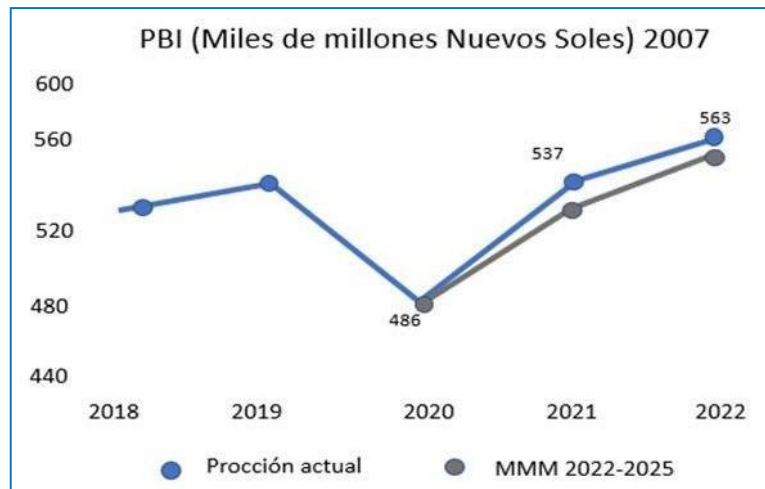
*Interacciones del consumidor en Facebook, zona urbana de Lambayeque*



*Nota.* Elaborado a partir de las interacciones de la página de Facebook de Importaciones Pao.

**Figura 42**






*Evolución del PBI*



*Nota.* Adaptado de MEF (2022a).

**Figura 43**

*Empresas de ventas de importación en el departamento de Lima y Lambayeque*

Empresa de Importaciones	Lugar	Calidad	Calidad de Entrega	Variedad	Rapidez de Entrega	Plataformas
 Ilahui	Lima	Buena	Buena	Muy Alta	Medio	Si
 Por Mayor	Lima	Buena	Buena	Alta	Medio	Si
 Grupo Usuy	Lima	Buena	Buena	Medio	Medio	No
 Importaciones Pao	Lambayeque	Buena	Buena	Medio	Alta	No
 Importaciones New York	Lambayeque	Buena	Buena	Alta	Medio	No

**Figura 44**

*Productos ofrecidos por la empresa Por Mayor. Crece con Nosotros*



*Nota. Adaptado de Por Mayor [fotografía], <https://pormayor.pe/shop>*

**Figura 45**

*Productos que ofrece la empresa Ilahui*



*Nota. Adaptado de Ilahui [fotografía], <https://ilahuiperu.com>*

**Figura 46**

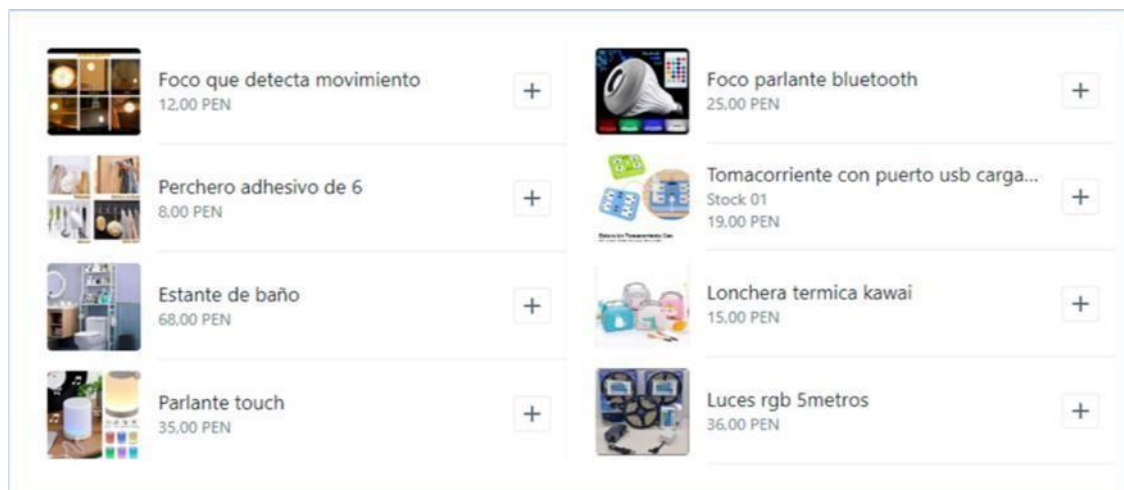
*Página de Facebook de la empresa Grupo Usuy*



*Nota.* Adaptado de Grupo Usuy [fotografía], <https://shorturl.at/OZ023>

**Figura 47**

*Catálogo de productos y precios*



*Nota.* Adaptado de Importaciones Pao [fotografía], <https://shorturl.at/rOVX0>



**Figura 48**

*Importaciones PAO en Facebook*



*Nota.* Adaptado de Importaciones PAO [fotografía], <https://shorturl.at/tEMV3>

**Figura 49**

*Registro Sunat de Importaciones Pao*

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	10472038295 - FERNANDEZ FLORES PAOLA VIRGINIA		
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO		
Tipo de Documento:	DNI 47203829 - FERNANDEZ FLORES, PAOLA VIRGINIA		
Nombre Comercial:	PAOLA FERNANDEZ FLORES		
Fecha de Inscripción:	07/08/2020	Fecha de Inicio de Actividades:	03/08/2020
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	-		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4799 - OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR NO REALIZADAS EN COMERCIOS, PUESTOS DE VENTA O MERCADOS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	NINGUNO		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 22/06/2021		
Emisor electrónico desde:	22/06/2021		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 22/06/2021)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones:	NINGUNO		
Fecha consulta: 29/12/2022 12:03			

*Nota.* Consulta de RUC de Importaciones, <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

**Figura 50**

*Cadena de valor de Importaciones PAO*



**Figura 51**

*Lienzo del modelo de negocio Canvas*

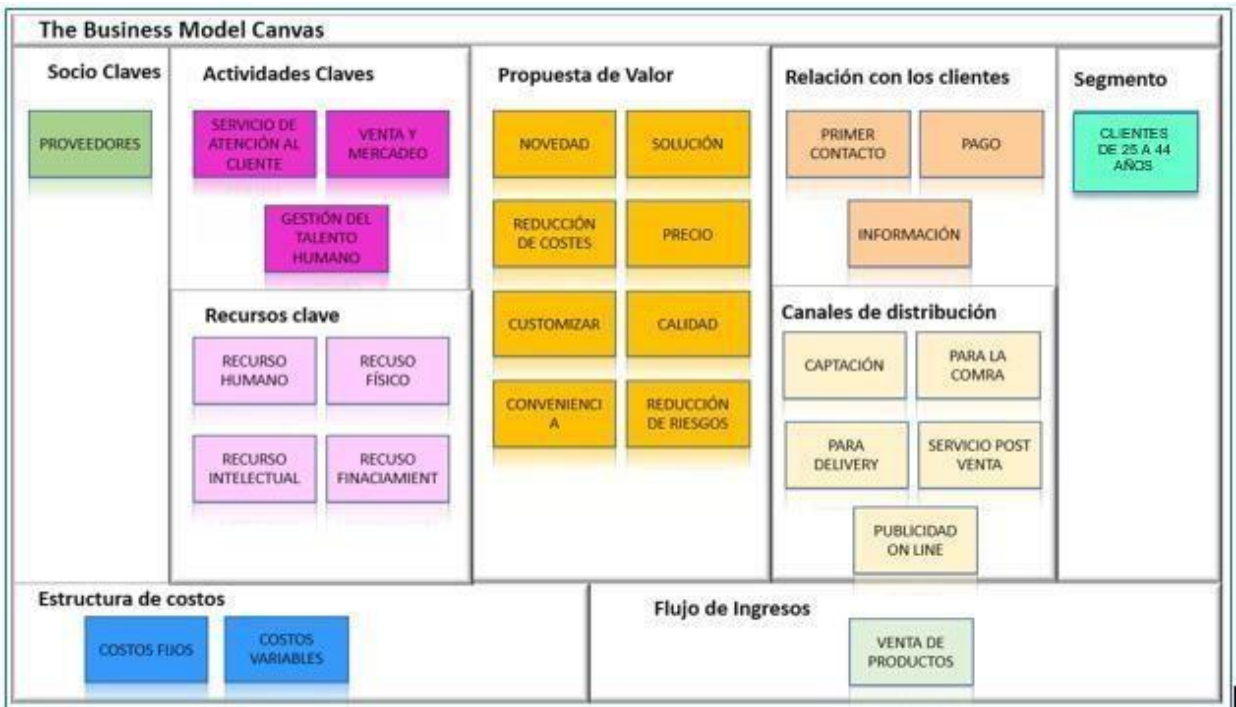
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de mercado
	Recursos claves		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

*Nota. Adaptado de Mi modelo de negocio: Canvas y plan de empresa [fotografía]*

(Programa Avanza, 2017).

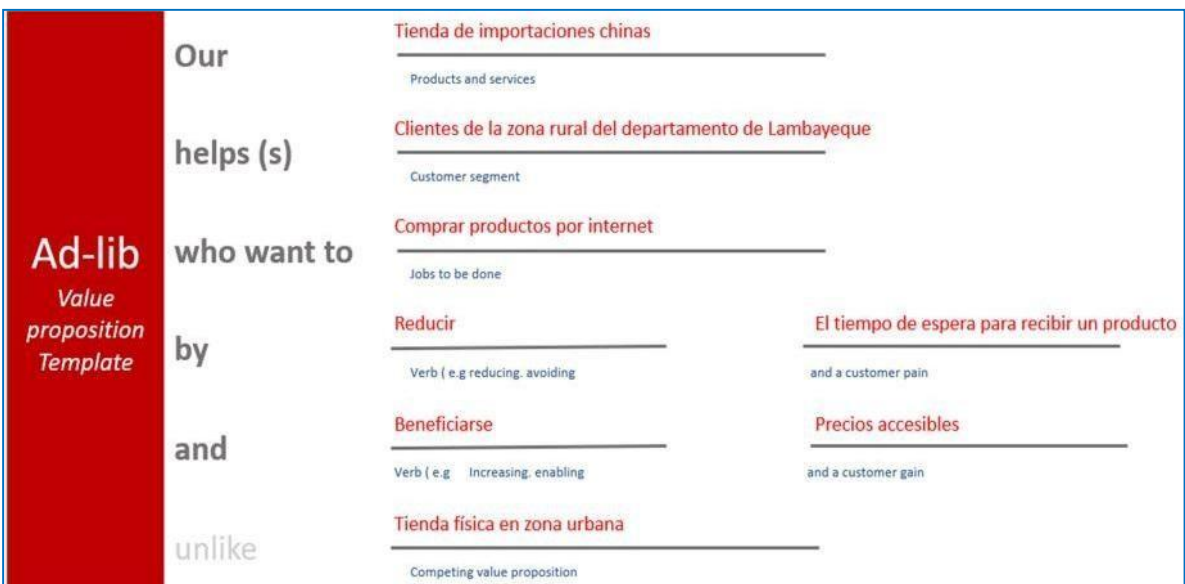
**Figura 52**

*Modelo Canvas*



**Figura 53**

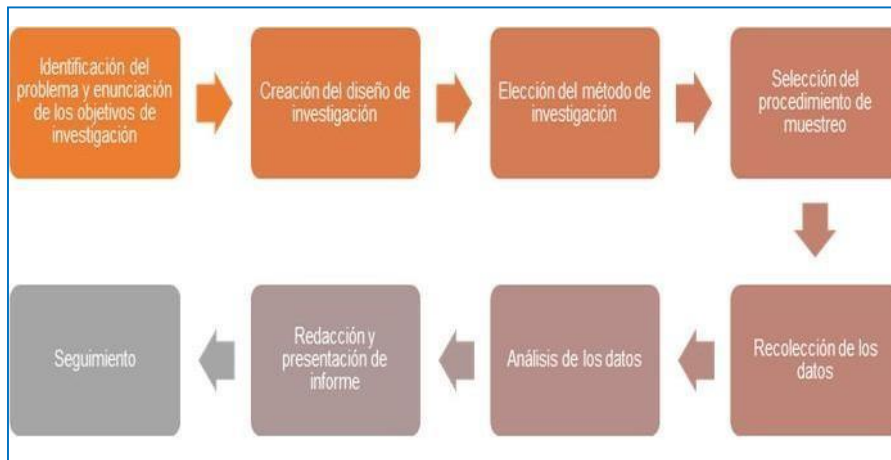
*Plantilla ad-lib de Osterwalder*





**Figura 54**

*Pasos de metodología de investigación de mercado*



*Nota.* Adaptado de McDaniel y Gates (2016).

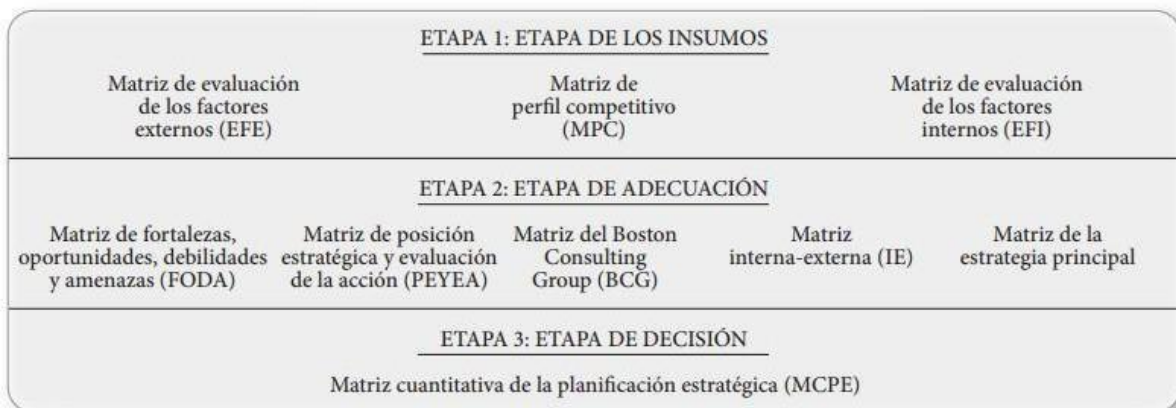
**Figura 55**

*Estrategias genéricas de Porter*



**Figura 56**

*Modelo analítico para la formulación de estrategias*



*Nota.* Tomado de Davis (2013).

**Figura 57**

*Matriz de estrategia principal*



*Fuente:* Basada en Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1976), 16-18.

**Figura 58**

*Organigrama de la empresa*

