



**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
MARKETPLACE DE VENTA DE EQUIPOS E INSTRUMENTOS  
MÉDICOS EN EL CANAL DIGITAL”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Sr. Osmar Hugo Figueroa Sandoval**

**Sr. Luis Alberto Rosales Barreto**

**Srta. Fiorella Goyzueta Soldevilla**

**Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**2020**

## **Dedicatorias**

A mi madre, hermano, esposa e hija Antonella por darme la motivación de seguir creciendo cada día.

Osmar

A mi familia, por todo su apoyo para lograr mis objetivos profesionales, personales y ser la motivación para alcanzarlos.

Luis

A mis padres, por su apoyo incondicional y por la motivación que me brindan día a día para lograr mis sueños y objetivos profesionales y personales.

Fiorella

### **Agradecimientos**

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a la profesora Carla Pennano por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

La calidad de vida de las personas es un reflejo directo de la salud o de qué tan saludables son. Las enfermedades, tratamientos o afecciones médicas pueden afectar al bienestar de las personas en distintos ámbitos, ya sean biológicos, psicológicos, sociales o económicos; por este motivo es que en un país como el Perú, en donde muchas instituciones médicas no cuentan con los equipos o instrumentos necesarios para dar una atención de calidad a sus pacientes, se ve la necesidad de garantizar que cada vez más empresas prestadoras de servicios relacionados con la salud, de distintas especialidades, cuenten con todo lo necesario para brindar a sus pacientes la atención que merecen.

De esta forma nace Zanaora, un *marketplace* digital que conectará a importadores de instrumentos médicos de calidad (*sellers*) con personas o empresas que los requieran para brindar servicios de salud a sus pacientes (*buyers*); de esta forma, buscará convertirse en el aliado del proceso de recuperación o tratamiento de las personas.

De acuerdo con el análisis del macroentorno realizado, el Perú cuenta con condiciones favorables para ofrecer a los pacientes una atención con equipos e instrumentos médicos de calidad; se tiene una tendencia creciente de importación de equipos en el país, y se cuenta con regulaciones que permiten identificar cuáles son realmente de calidad. Asimismo, en el análisis del microentorno de equipos médicos, se tiene amplio potencial para ofrecer una propuesta que se diferencie de la competencia, y que dé valor a los clientes.

La investigación de mercado realizada, permitió identificar que las categorías con mayor potencial de acuerdo con los *sellers* son odontología, clínica y laboratorio; dentro de estas categorías, el 85,3% de los *buyers* de estas especialidades sí estaría dispuesto a comprar a través del *marketplace* Zanaora. Además, permitió conocer mejor el perfil del público objetivo e identificar nuevas ideas para potenciar la propuesta.

Para alcanzar los objetivos de facturación, ventas, tasa de conversión y sesiones en los cinco primeros años de operación, se buscará desarrollar una ventaja competitiva mediante la estrategia de diferenciación y enfoque; resaltando el servicio único en el mercado que se brinda a los *buyers* y logrando ser los socios estratégicos que los *sellers* necesitan para incrementar sus ventas. Además, Zanaora buscará crecer a corto plazo mediante la estrategia de desarrollo de mercados, empezando por captar *sellers* y *buyers* a nivel de Lima Metropolitana y Callao; a mediano plazo,

a través de la penetración de mercados, consolidándose en el mercado nacional; y a largo plazo, mediante la estrategia de diversificación, creando su propia marca de productos importados y expandiéndose a otras regiones de Sudamérica.

Al final de la investigación realizada, en el capítulo de implementación y control, se tomó en cuenta la estimación de ingresos y gastos de Zanaora para los próximos cinco años, obteniéndose resultados positivos: una TIR de 32%, VAN de S/ 187.069 y ROI de 62%, que confirman la viabilidad del proyecto.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis externo.....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1Entorno político .....	3
1.2Entorno económico .....	3
1.3Entorno social.....	3
1.4Entorno tecnológico .....	4
1.5Entorno legal.....	4
1.6Conclusiones del macroentorno .....	4
2. Análisis del microentorno .....	5
2.1Diamante de Porter .....	5
2.1.1 Poder de negociación de los proveedores (BAJO) .....	5
2.1.2 Poder de negociación de los compradores (MEDIO) .....	5
2.1.3 Rivalidad de la competencia (BAJA).....	6
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (BAJA).....	6
2.1.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores (BAJA).....	6
2.2Conclusiones del microentorno .....	7
3. Análisis interno: la empresa .....	7
3.1Propósito, misión, visión y valores .....	7
3.2Productos y servicios que ofrece .....	8
4. Diagnóstico situacional .....	8
4.1Análisis FODA .....	8
4.2Diagnóstico situacional de la empresa .....	10
<b>Capítulo III. Investigación de mercado .....</b>	<b>11</b>
1. Objetivos de investigación .....	11
2. Investigación exploratoria .....	11
3. Investigación concluyente.....	14

3.1Entrevistas a <i>sellers</i> .....	14
3.2Encuestas a <i>buyers</i> .....	16
4. Estimación de la demanda.....	17
5. Conclusiones de la investigación de mercado .....	20
5.1Sobre la industria de los dispositivos médicos .....	20
5.2Sobre las características de los importadores de dispositivos médicos.....	20
5.3Sobre la validación de la propuesta de valor .....	20
5.4Sobre la demanda estimada .....	22
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>23</b>
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	23
2. Estrategia genérica .....	23
3. Estrategia de crecimiento .....	24
4. Estrategia de segmentación de mercado.....	25
5. Estrategia de posicionamiento.....	25
6. Estrategia de marca .....	28
6.1Nombre de marca .....	28
6.2Logotipo .....	28
6.3Identidad de marca.....	29
6.4Estrategia de clientes.....	29
<b>Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i> .....</b>	<b>30</b>
1. Estrategia del producto o servicio .....	30
1.1Servicio esencial .....	30
1.2Servicios suplementarios de facilitación .....	30
2. Estrategia de precios (definición de precios).....	31
3. Estrategia de plaza .....	34
4. Estrategia de comunicación.....	34
4.1Publicidad.....	34
4.2Plan promocional .....	35
4.3Acciones tácticas.....	37
4.4Redes sociales.....	37
4.5Plan de medios.....	37
5. Estrategia de procesos .....	38
5.1Proceso comercial, logística y posventa.....	38

5.2	Proceso de carga de contenido en el <i>marketplace</i> .....	40
5.3	Proceso de <i>check out</i> .....	40
6.	Gestión de personas .....	41
<b>Capítulo VI. Implementación y control.....</b>		<b>43</b>
1.	Proyección de ingresos o ventas.....	43
2.	Proyección de capacidad instalada .....	43
3.	Presupuesto de gasto .....	44
3.1	Costo de ventas .....	44
3.2	Costos fijos.....	44
3.3	Gastos de <i>marketing</i> .....	44
3.4	Proyección de gastos .....	44
4.	Presupuesto de inversiones .....	45
4.1	Inversión inicial .....	45
4.2	Capital de trabajo .....	46
4.3	Gestión de presupuesto .....	46
5.	Flujo de caja.....	46
6.	Estado de resultados.....	47
7.	ROI.....	47
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>		<b>49</b>
1.	Conclusiones.....	49
2.	Recomendaciones .....	50
<b>Bibliografía.....</b>		<b>51</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>55</b>
<b>Notas biográficas.....</b>		<b>73</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	3
Tabla 2.	Entorno económico .....	3
Tabla 3.	Entorno social .....	3
Tabla 4.	Entorno tecnológico .....	4
Tabla 5.	Entorno legal.....	4
Tabla 6.	Resultados de las encuestas a <i>sellers</i> .....	15
Tabla 7.	Sesiones de Google para las tres categorías principales .....	18
Tabla 8.	Demanda anual en transacciones y nuevos soles para el primer año .....	18
Tabla 9.	Tasas de conversión categoría salud en otros <i>marketplace</i> .....	19
Tabla 10.	Proyección de la demanda en nuevos soles para los próximos cinco años .....	19
Tabla 11.	Proyección de ingresos en nuevos soles para los próximos cinco años .....	19
Tabla 12.	Objetivos de facturación en nuevos soles para los próximos cinco años .....	23
Tabla 13.	Objetivos de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo .....	23
Tabla 14.	<i>Benchmark</i> de comisiones en <i>marketplaces</i> del Perú .....	31
Tabla 15.	Comisiones para Zanaora para los próximos cinco años.....	32
Tabla 16.	Cálculo de gastos para los próximos cinco años .....	33
Tabla 17.	Tarifas de <i>delivery</i> de la empresa T-Gestiona .....	34
Tabla 18.	Plan promocional de Zanaora para el primer año.....	36
Tabla 19.	Personal requerido para la operación de Zanaora.....	41
Tabla 20.	Proyección de los gastos de personal para los próximos cinco años .....	42
Tabla 21.	Tique promedio de compras que se realizan en la plataforma.....	43
Tabla 22.	Proyección de ventas .....	43
Tabla 23.	Procesos administrativos y comerciales .....	44
Tabla 24.	Proyección de gastos.....	45
Tabla 25.	Capital de trabajo e inversión inicial.....	46
Tabla 26.	Flujo de caja.....	46
Tabla 27.	Estado de resultados.....	47
Tabla 28.	ROI proyectado a 5 años.....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Porcentaje de hogares sin acceso a internet en el Perú .....	9
Gráfico 2.	Tendencia de gastos en salud en el Perú del 2007 al 2017 .....	11
Gráfico 3.	Tendencia de importaciones de equipos médicos en el Perú del 2014 al 2018 .....	12
Gráfico 4.	Importaciones de productos odontológicos en América Latina en 2017 (en millones de USD).....	12
Gráfico 5.	Principales razones de compra <i>on-line</i> para los peruanos .....	13
Gráfico 6.	Perfil del comprador digital .....	13
Gráfico 7.	Matriz de Ansoff.....	25
Gráfico 8.	Matriz Mantra Zanaora .....	26
Gráfico 9.	Logo de Zanaora .....	28
Gráfico 10.	<i>Customer Journey Map</i> .....	35
Gráfico 11.	Plan de medios por tasa de conversión y sesiones.....	38
Gráfico 12.	Flujograma del proceso comercial, logístico y de posventa .....	39
Gráfico 13.	Pantalla de <i>check out</i> del <i>marketplace</i> Zanaora.....	40

## Índice de anexos

Anexo 1.	Guía de entrevistas para los importadores/proveedores .....	56
Anexo 2.	Guía de encuestas a <i>buyers</i> .....	57
Anexo 3.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> - especialidad .....	58
Anexo 4.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – frecuencia de compra actual .....	58
Anexo 5.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – lugar de compra actual .....	59
Anexo 6.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – decisores de compra .....	59
Anexo 7.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – medios de compra actuales .....	60
Anexo 8.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – forma de entrega actual de pedidos .....	60
Anexo 9.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – gasto mensual actual.....	61
Anexo 10.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – forma de pago preferida .....	61
Anexo 11.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – disposición hacia cambiar proveedor actual .....	62
Anexo 12.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – comportamiento de compra por internet....	62
Anexo 13.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – comportamiento de compra en un mismo lugar .....	63
Anexo 14.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – disposición hacia comprar por zanaora.com.....	63
Anexo 15.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – tique promedio de compra en zanaora.com.....	64
Anexo 16.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – frecuencia de compra en zanaora.com .....	64
Anexo 17.	Resultado de encuestas a <i>buyers</i> – preferencia de medios de comunicación....	65
Anexo 18.	<i>Business model</i> canvas Zanaora.....	66
Anexo 19.	Mapa de empatía de <i>buyers</i> .....	67
Anexo 20.	Acceso al sistema (vista <i>seller</i> ).....	68
Anexo 21.	<i>Dashboard</i> de pedidos (vista <i>seller</i> ).....	68
Anexo 22.	Configuración de transportadoras (vista <i>seller</i> ).....	69
Anexo 23.	Reporte de pedidos (vista <i>seller</i> ).....	69
Anexo 24.	Visualización de <i>landing</i> de productos en zanaora.com (vista <i>buyer</i> ).....	70
Anexo 25.	Visualización de ficha de producto en zanaora.com (vista <i>buyer</i> ) .....	70
Anexo 26.	Visualización de pantallas de <i>checkout</i> en zanaora.com (vista <i>buyer</i> ) .....	71

## Capítulo I. Introducción

La idea de negocio nace de una necesidad que se identificó respecto de la accesibilidad a equipos e instrumentos médicos por parte de empresas, negocios o personas que prestan servicios relacionados con la salud.

Actualmente, en el mercado peruano, si un prestador de servicios de salud desea comprar un equipo o instrumento médico, dispone de muy pocos canales a su alcance para hacerlo. La mayoría de estos productos se encuentra en tiendas físicas dispersas que implican un desplazamiento hacia el punto de venta para poder adquirir los productos. Además, se tiene pocas empresas que ofrecen sus productos por canales digitales, y en estos canales, la oferta es específica para alguna especialidad médica o no se cuenta con amplia variedad para la elección. Ante esta situación, en que las tiendas físicas se encuentran dispersas y que no existe un *marketplace* único, donde se ofrezcan distintos tipos de instrumentos médicos y que permita encontrar todo en un solo lugar, nace Zanaora.

Zanaora es una idea de negocio que busca conectar a importadores de equipos e instrumentos médicos de calidad de todas las especialidades, con los clientes que los requieran para la operación de sus negocios relacionados con la salud, mediante un canal digital. De esta forma, buscamos asegurar que ellos puedan acceder de una forma sencilla y práctica a los instrumentos necesarios para asegurar el tratamiento seguro o recuperación de sus pacientes con productos de calidad. Al tratarse de un *marketplace* digital, denominaremos a los importadores de equipos e instrumentos médicos como *sellers* y a los clientes que requieren de estos productos para la operación de su negocio como *buyers*.

La presente investigación consiste en un plan de *marketing* para Zanaora, el cual ha sido desarrollado en varios capítulos. En el capítulo II, se realizó el análisis externo para poder identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y de esta forma tener una primera mirada de cómo se encuentra el mercado de dispositivos médicos en el Perú y la situación competitiva a la que nos enfrentaríamos en la implementación de la idea de negocio.

En el capítulo III, se presentan los hallazgos de la investigación de fuentes secundarias, encuestas y entrevistas que se realizaron como parte de la investigación de mercado; con esta información, se estima la demanda, la cual resulta teniendo un alto potencial, como se verá más adelante. En los capítulos IV y V, se desarrollan la estrategia de *marketing* de Zanaora y los elementos del

*marketing mix*, respectivamente, elaborados tomando en consideración los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado para asegurar que la propuesta tenga valor para el público objetivo.

En el capítulo VI se detalla la proyección de ventas y los presupuestos para los próximos 5 años; además, se presenta el cálculo de la rentabilidad y factibilidad financiera de la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones identificadas a lo largo del desarrollo de la investigación.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno

#### 1.1 Entorno político

**Tabla 1. Entorno político**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
1. Para el 2019 el Gobierno destinará una inversión de USD 600 millones para llevar internet a las zonas rurales de Lima y provincias.	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2018)	Oportunidad. Mayores posibilidades de expansión de Zanaora, debido a la ampliación de la cobertura de internet en zonas donde actualmente no la tienen.	En el plan de crecimiento de Zanaora, considerar la cobertura de internet por zona, para asegurar el acceso al <i>marketplace</i> .
2. El Gobierno invertirá más de S/ 18 millones al desarrollo de centros médicos (14% mayor que el 2018).	El Peruano (2018)	Oportunidad. Mayores posibilidades de inversión por parte de las clínicas y hospitales para su abastecimiento.	Para el lanzamiento, considerar como <i>buyers</i> a los centros de salud de distintas especialidades médicas y luego enfocarnos en cliente final.

Fuente: Elaboración propia 2020

#### 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Entorno económico**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
1. Crecimiento del 48% en las cantidades de importación de dispositivos médicos en el Perú entre 2016 y 2017	Global Health Intelligence (2017)	Oportunidad. Mayor oportunidad de tener un surtido de instrumentos médicos de diferentes partes del mundo.	Desarrollar una estrategia de precios que nos permita ser líderes en la categoría, y garantizar variedad de productos para nuestros <i>buyers</i> .
2. Ánimo empresarial relativamente favorable para la inversión	Andina Perú (2018)	Oportunidad. Mayores inversiones en gasto por parte de las personas.	Ofrecer productos de calidad sin reducir márgenes.
3. Estabilidad del PBI en el Perú (3,7% proyección para el 2020).	BBVA (2020)	Oportunidad. Proyección de mayor gasto público.	Migrar a los <i>buyers</i> de las principales ciudades con mayor consumo en el Perú hacia el canal digital.

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Entorno social**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
1. Por lo menos 30 empresas importadoras traen al Perú dispositivos médicos de fábricas asiáticas con antecedentes de productos de mala calidad.	Ojo Público (2018)	Amenaza. En caso alguno de estos <i>sellers</i> entrara a vender en la plataforma podría traer consigo baja satisfacción del cliente y mala reputación a Zanaora.	Asegurar que los <i>sellers</i> ofrezcan productos de calidad, que se encuentren certificados por DIGEMID, y que tengan buena reputación.
2. 73% de la población rural peruana carece de conexión a internet	Diario El Comercio (2016)	Amenaza. Bajo potencial de expandir Zanaora a zonas rurales, al tratarse de un <i>marketplace</i> que requiere conexión a internet.	Evaluación previa a la expansión de Zanaora, acerca de la realidad de cada ciudad, para garantizar que tenga las condiciones para comprar a través del <i>marketplace</i> .

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
1. El comercio electrónico ha multiplicado por tres las ventas registradas durante los últimos seis años en América Latina. En el Perú el crecimiento del comercio electrónico se proyecta en 40% vs. el 2018.	BBVA (2018a)	Oportunidad. La proyección de crecimiento en las ventas de productos digitales en el Perú, es una tendencia favorable para la implementación de un <i>marketplace</i> en el Perú.	Asegurar que el <i>marketplace</i> disponga de versión <i>responsive</i> y móvil y que la experiencia de usuario sea óptima para garantizar un proceso de compra fácil y entendible por los <i>buyers</i> .

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.5 Entorno legal

**Tabla 5. Entorno legal**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
1. DIGEMID: Requisito de registro sanitario para la importación de dispositivos médicos	DIGEMID (2017)	Oportunidad. Esta regulación nos permitirá filtrar a proveedores para garantizar la calidad de los productos en nuestro <i>marketplace</i> .	En el proceso de selección de <i>sellers</i> , debemos asegurar que estén certificados por DIGEMID para la venta de equipos e instrumentos médicos.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.6 Conclusiones del macroentorno

De acuerdo con el análisis de los entornos político, económico, social, tecnológico y legal, las condiciones para el ingreso de Zanaora son favorables. Podemos concluir que en el Perú, se tienen las condiciones necesarias para hacer que esta idea de negocio sea atractiva. En el ámbito político, se observa un incremento en la inversión en centros médicos y en infraestructura para llevar internet a zonas rurales, que podrían convertirse en potenciales clientes para el *marketplace* de instrumentos médicos.

En el ámbito económico, es importante resaltar que las importaciones de instrumentos médicos en el Perú, vienen en aumento, lo cual es beneficioso para la empresa, pues su oferta depende directamente de la cantidad de importadores o de productos disponibles en nuestro país para ofrecer a los *buyers* de la plataforma.

En el ámbito social, si bien es perjudicial para el país y la salud de la población que los instrumentos médicos importados de China tienen antecedentes de ser de mala calidad, este es un hecho que refuerza la importancia en la selección de *sellers* del *marketplace* de Zanaora. Por este motivo, y de la mano de DIGEMID, buscaremos garantizar que se ofrezcan solo productos de calidad y de *sellers* certificados

Con respecto al entorno tecnológico, en el Perú está en crecimiento el comercio electrónico, lo cual demuestra que los peruanos están cada vez más cercanos hacia las compras a través de medios digitales, y esto refuerza el enfoque digital que debe tener la propuesta.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Diamante de Porter**

#### **2.1.1 Poder de negociación de los proveedores (BAJO)**

- Los proveedores que son los importadores de equipos e instrumentos para la salud tienen poder de negociación bajo debido a que:
  - El modelo se basa en ser un canal de ventas con muchos importadores.
  - La propuesta hacia los proveedores es brindarles un canal de ventas adicional a los que tienen actualmente, sin costo alguno y con beneficios adicionales como por ejemplo un sistema de gestión de inventarios para que puedan hacer más eficientes sus procesos logísticos.
  - Nuestro modelo regula el ingreso de proveedores de acuerdo con las normas del DIGEMID.
- Los proveedores clave son aquellos que traen instrumentos médicos para todo tipo de especialidades: médicas, odontológicas y clínicas.
- Los proveedores no clave son aquellos que importan productos específicos o aquellos que se especializan en importaciones para una sola especialidad médica.

#### **2.1.2 Poder de negociación de los compradores (MEDIO)**

- Los clientes son pequeñas, medianas y grandes empresas como centros médicos, laboratorios, centros odontológicos, que requieren de insumos y dispositivos médicos para su operación.
- Existe una gran cantidad de potenciales compradores, pues la variedad de productos que se ofrecerán en la plataforma, van dirigidos a empresas de distintas especialidades médicas; además, como el *marketplace* será abierto, incluso clientes finales podrían comprar a través de él.
- El nivel de negociación que tendrá cada cliente dependerá del tique promedio de compra. A más volumen de compra, tendrán un mayor poder de negociación.
- El costo de cambio de los compradores es alto, ya que no existe en el mercado peruano una oferta similar que ofrezca una amplia gama de productos para la salud mediante plataformas digitales y que faciliten el *delivery* hacia el cliente. Se tienen otros tipos de oferta, pero requieren de inversión de tiempo por parte de los clientes para desplazarse y poder adquirir los productos y transportarlos.



### **2.1.3 Rivalidad de la competencia (BAJA)**

- Los clientes actuales se encuentran clasificados de la siguiente forma:
  - Tiendas no especializadas en salud: actualmente, en canales digitales, podemos encontrar tiendas como Linio y Mercado Libre, que tienen un portafolio amplio de categorías de productos, y dentro de estas categorías incluyen algunos equipos o instrumentos médicos; sin embargo, no cuentan con variedad de este tipo de productos.
  - Tiendas especializadas en salud: Inkafarma también cuenta con un canal digital para ofrecer y vender sus productos; sin embargo, los equipos o dispositivos médicos representan un bajo porcentaje de su portafolio, y no tienen gran variedad de estos productos, al estar más especializados en medicamentos y cuidado personal.
  - Tiendas de alguna especialidad médica: Dentoshop es una tienda especializada en productos para ortodoncia, endodoncia y salud dental, que cuenta con una página web desde donde se pueden solicitar sus productos.
- No existen competidores actuales que ofrezcan a sus clientes una propuesta con una alta variedad de equipos o dispositivos para distintas especialidades médicas mediante canales digitales; por este motivo, la rivalidad entre competidores es baja.

### **2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (BAJA)**

- La amenaza de productos sustitutos es baja debido a que:
  - Los clientes pueden adquirir productos similares a los que ofrecemos en otros establecimientos físicos; sin embargo, en estos establecimientos ellos no tienen una oferta variada para poder escoger entre distintas opciones de productos para comparar.
  - Además, los clientes tendrían que incurrir en costos para desplazarse hasta los puntos de venta para realizar la compra. Por estas razones, consideramos que no es fácil, pues implica que dediquen más tiempo al proceso de adquisición de los productos que necesitan.

### **2.1.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores (BAJA)**

- La amenaza de productos sustitutos es baja debido a que:
  - A pesar de que la inversión requerida para desarrollar la plataforma digital es baja; a nivel de gestión sí requiere que la empresa invierta en la creación de una nueva área para la gestión de soporte tecnológico, mantenimiento de la plataforma, funciones administrativas de comercio electrónico y la gestión logística con proveedores.
  - Conseguir el *partnership* con importadores de insumos e instrumentos médicos que cumplan los requisitos del DIGEMID no es sencillo pues requiere inversión para la

gestión de ventas o tener un equipo de venta que muestre la propuesta de valor de la plataforma digital y la ventaja competitiva frente a los competidores.

## **2.2 Conclusiones del microentorno**

La industria de equipos e instrumentos médicos es muy atractiva si se mira desde el enfoque de trasladarla a un canal digital, ya que actualmente en el mercado no existe una oferta similar, lo cual da un amplio campo para ofrecer un servicio que sea altamente diferenciado y brinde un alto valor para el público objetivo. Además, al tenerse gran cantidad de proveedores y clientes, el potencial de crecimiento es alto, pues se pueden abarcar distintas categorías del sector salud.

Para evitar la amenaza de ingreso de nuevos competidores, es necesario realizar alianzas con los proveedores, para fidelizarlos al ser ellos nuestros recursos claves para el sostenimiento del modelo de negocio.

## **3. Análisis interno: la empresa**

### **3.1 Propósito, misión, visión y valores**

- Propósito: el propósito de nuestra idea de negocio es conectar a los importadores de equipos e instrumentos médicos con clientes que requieran de sus productos. De esta forma, estamos contribuyendo a ser un canal de ventas adicional para los importadores; y con los *buyers* estamos haciendo más sencilla y fácil la búsqueda y compra de equipos e instrumentos médicos, ofreciéndoles productos de calidad mediante una plataforma digital a la que pueden acceder de cualquier lugar.
- Misión: somos una empresa peruana que busca brindar instrumentos médicos de confianza para mejorar la calidad de vida de las personas.
- Visión: ser el aliado en la recuperación de la salud y bienestar de las personas en todo Latinoamérica.
- Valores:
  - Confianza: ofrecemos equipos e instrumentos médicos con calidad garantizada.
  - Cercanía: brindamos a nuestros *sellers* un canal adicional de ventas y un sistema de gestión de sus inventarios de forma gratuita.
  - Eficiencia: hacemos sencillo el proceso de compra del *buyer*, para que no tenga que acercarse a una tienda física, y le enviamos sus productos por *delivery*; además, mediante la gestión de inventarios, ayudamos a los *sellers* a hacer más eficiente su proceso logístico.
  - Innovación: somos innovadores en el canal digital para la venta de equipos e instrumentos médicos, pues nuestra propuesta es altamente diferenciada de las existentes en el mercado actual.

- Compromiso: nos comprometemos con la salud de las personas, brindándoles productos de calidad y brindándoles toda la información necesaria del producto para que su compra sea acertada.

### **3.2 Productos y servicios que ofrece**

- Zanaora es un *marketplace* digital, donde los *sellers* de equipos e instrumentos médicos podrán cargar sus productos para ser ofrecidos a clientes. Inicialmente el público objetivo serán personas o empresas de distinto tamaño, que operen negocios relacionados a la salud, como laboratorios, centros médicos, centros odontológicos, etc.
- Como complemento, se ofrece a los *sellers* un sistema de gestión de inventarios para que puedan controlar de manera más eficiente su *stock* de productos.
- Publicidad de los *sellers* a través de la web, para que capten mayor número de clientes y se hagan conocidos.
- Zanaora ofrece a sus clientes un *marketplace* digital desde donde podrán comprar instrumentos y equipos médicos de forma sencilla y además incluye el servicio de *delivery*.

## **4. Diagnóstico situacional**

### **4.1 Análisis FODA**

- Fortalezas
  - En el Perú no existe actualmente un *marketplace* digital dedicado exclusivamente a la venta de equipos e instrumentos de salud de distintas especialidades médicas.
  - Se cuenta con las herramientas para consolidar los gustos y necesidades de los consumidores en digital, de forma que podamos brindarles una oferta de mayor valor.
  - Este modelo de negocio tiene un bajo costo de operaciones, pues no requiere almacenamiento de productos.
  - Se brinda servicio de entrega *delivery* en casa/empresa.
  - Se tiene como antecedente que 30 empresas importadoras traen al Perú dispositivos médicos de fábricas asiáticas con antecedentes de productos de mala calidad, lo cual puede contribuir a que los clientes no quieran tomar riesgos y comprar por su cuenta, y lo prefieran hacer por una plataforma especializada y de garantía.
- Oportunidades
  - El crecimiento del 48% en las cantidades de importación de dispositivos médicos en el Perú entre 2016 y 2017 (Global Health Intelligence 2017) favorece a la empresa ya que con una mayor cantidad de importaciones, se tendrá una mayor variedad de productos para ofrecer a los clientes.

- El Perú es uno de los 6 mercados latinoamericanos de mayor potencial de crecimiento para la comercialización de equipos médicos (Diario Perú 21 2018).
- El crecimiento en ingresos por la venta por *e-commerce* ha crecido en 24% 2019 vs. 2018, pasando de S/ 18 millones el 2018 a S/ 22 millones el 2019. Lo que quiere decir que existe un mercado interesado en temas de salud y que utiliza la web (ASEP 2019).
- La estabilidad del PBI en el Perú (3,9%, proyección al cierre de 2019) (Diario Gestión 2019).
- El 31% de penetración del canal *e-commerce* en el Perú (Perú Retail 2018a).
- Debilidades
  - Falta de *expertise* en el sector
  - No en todas las regiones del Perú se cuenta con la conexión a internet o mecanismos de pago *on-line*.
- Amenazas
  - Como toda idea de negocio, puede correr el riesgo de ser replicada por otros emprendedores. Para reducir esta amenaza, se buscará realizar alianzas estratégicas con proveedores e importadores clave, para fidelizarlos y que no migren hacia otro *marketplace*.
  - Como toda nueva idea de negocio, se tiene el riesgo de poder presentar baja aceptación del producto o servicio en el mercado; sin embargo, con la investigación de mercado se reducirá esta amenaza, pues se buscará conocer el perfil del público obtenido e identificar oportunidades de mejora para reorientar la propuesta de valor y así garantizar una mayor aceptación.
  - El 73% de la población rural peruana carece de conexión a internet (25,6 millones de personas) (Diario El Comercio 2016), lo cual dificultaría la expansión hacia esas zonas; por este motivo, se segmentará al Perú y se buscará la expansión considerando el acceso a internet, al ser este un requisito.

**Gráfico 1. Porcentaje de hogares sin acceso a internet en el Perú**



Fuente: INEI (2014).

## **4.2 Diagnóstico situacional de la empresa**

Existen mayores oportunidades que amenazas, ya que el Perú es un país con un alto potencial para la comercialización de equipos e instrumentos médicos, y un alto porcentaje de peruanos actualmente ya realiza búsquedas relacionadas a la salud a través de internet. Con respecto a las amenazas, ya se tienen definidas estrategias para minimizarlas, que son las presentadas previamente en la sección 4.1.

Además, la propuesta presenta más fortalezas que debilidades ya que en el mercado peruano no existe una oferta similar a la de la idea presentada, y como equipo se cuenta con las herramientas necesarias para conocer bien a los clientes y ofrecerles una plataforma que cumpla con sus expectativas y necesidades.

## Capítulo III. Investigación de mercado

### 1. Objetivos de investigación

El objetivo general de la investigación de mercado es validar la propuesta de valor y la viabilidad del lanzamiento del modelo de negocio de Zanaora. Para ello, se consideran los siguientes objetivos específicos:

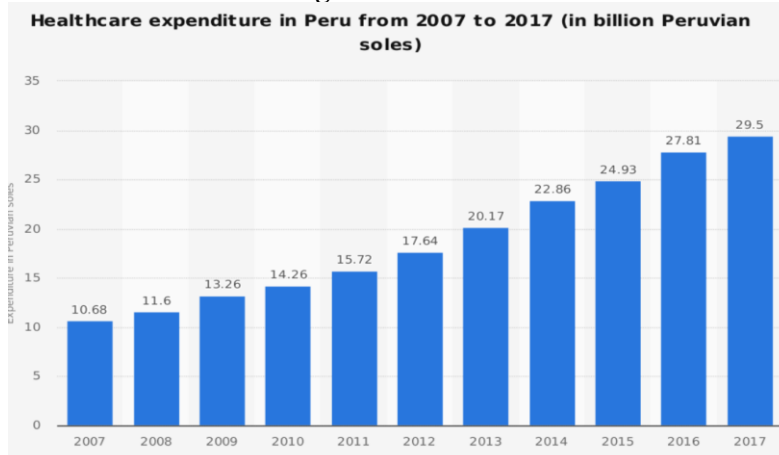
- Conocer el perfil del *seller*: para determinar la atractividad del canal propuesto.
- Conocer el perfil del *buyer*: conocer su comportamiento de compra actual y la probabilidad de compra a través del canal propuesto.
- Identificar oportunidades en la propuesta de valor para que resulte más atractiva tanto para el *seller* y el *buyer*.
- Determinar qué categorías de instrumentos médicos se deberían ofrecer a través del *marketplace*.
- Estimar la demanda: con el tique promedio y la frecuencia de compra del *buyer*.
- Estimar la oferta: con la cantidad de *sellers* que venderán a través de la plataforma.

### 2. Investigación exploratoria

Se consultaron fuentes secundarias como artículos en los medios de comunicación del Perú, sobre las importaciones de equipos e instrumentos médicos y sobre el perfil de los importadores; además, se investigó acerca del nivel del uso de internet y de compras a través de medios digitales en fuentes como IPSOS, y las categorías más buscadas/compradas a través de la web, en fuentes como Google. Los principales hallazgos de las fuentes secundarias son los siguientes:

- Gasto en salud de los peruanos: el gasto en salud viene incrementándose en 4-11% anual desde el 2007 (INEI 2018a), como se puede visualizar en el gráfico 2.

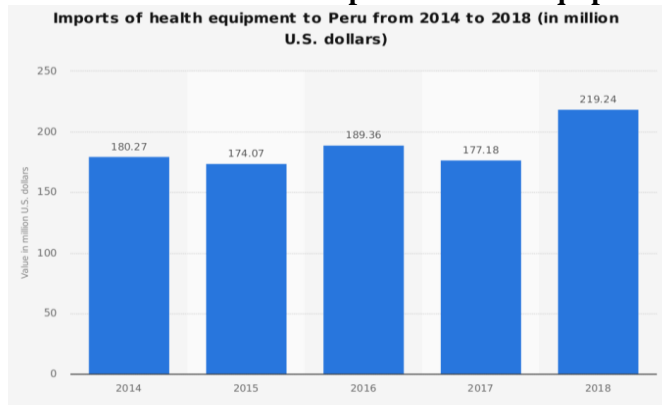
**Gráfico 2. Tendencia de gastos en salud en el Perú del 2007 al 2017**



Fuente: INEI (2018a).

- Importaciones y exportaciones de equipos e instrumentos médicos:
  - Monto de las importaciones de equipos médicos a Perú: El monto de las importaciones de equipos médicos a Perú se ha incrementado en un 24% entre el 2017 y 2018 (INEI 2018b), como se puede apreciar en el gráfico 3.

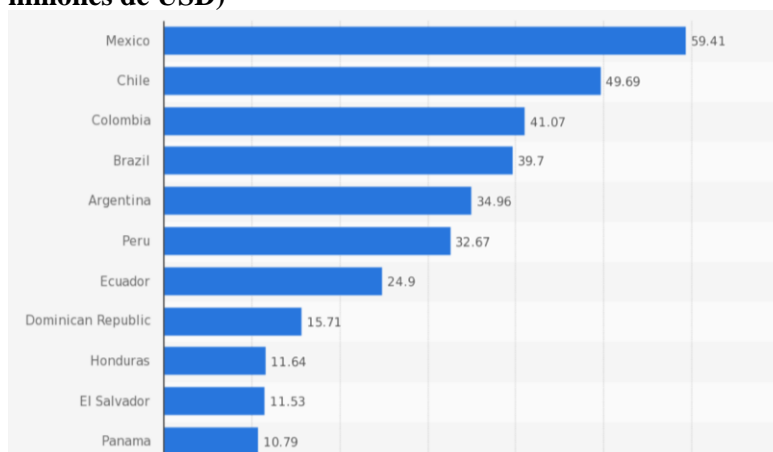
**Gráfico 3. Tendencia de importaciones de equipos médicos en el Perú del 2014 al 2018**



Fuente: INEI (2018b).

- Cantidad de productos importados en Perú solo en cuidado dental: En el Perú se importan productos de cuidado dental de forma anual por un monto de 36,67 millones de dólares (INEI 2018c), como se puede apreciar en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Importaciones de productos odontológicos en América Latina en 2017 (en millones de USD)**



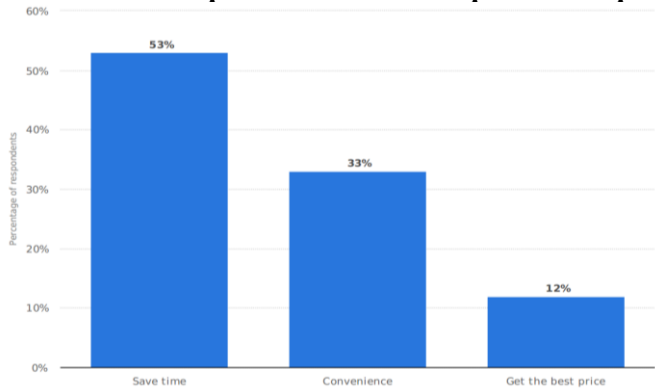
Fuente: INEI (2018c).

- Categorías más buscadas por la web<sup>1</sup>:
  - Odontología.
  - Ortopedia.

<sup>1</sup> Búsquedas de Google 2020.

- Clínica.
- Laboratorio.
- Comportamiento de compra del consumidor peruano a través de internet:
  - La principal razón por la que los peruanos compran *on-line* es en un 55% por ahorro de tiempo (Diario Gestión 2018), como se puede ver en el gráfico 5.

**Gráfico 5. Principales razones de compra *on-line* para los peruanos**



Fuente: Diario Gestión (2018).

- El consumidor peruano está cada vez más conectado, ya que la mitad de la población busca información a través del *smartphone*, antes, durante y después de realizar una compra. El 50% de peruanos buscan precios y comparan, mientras que el 47% buscan características de los productos. En tanto, el 39% buscan las opiniones de otros usuarios y 16% toman fotos al producto y la publicar en las redes sociales (Perú Retail 2018b).
- En el Perú, el 18% de la población son compradores en línea. Asimismo, se espera que la tendencia de uso de *smartphones* crezca a más del 60% en los próximos años (Perú Retail 2018b).
- Perfil de comprador digital: El comprador digital busca ofertas, le gusta comparar productos y precios, no son fieles a las marcas y buscan productos de calidad (Perú Retail 2018b), como se puede observar en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Perfil del comprador digital**



Fuente: Perú Retail (2018b).



### 3. Investigación concluyente

#### 3.1 Entrevistas a *sellers*

Se realizaron quince entrevistas de acuerdo con una guía elaborada especialmente para este efecto (ver el anexo 1) a proveedores/importadores de las cuatro categorías más buscadas por la web. Estas categorías fueron identificadas en la investigación de fuentes secundarias, y son las siguientes:

- Odontología (4).
- Ortopedia (4).
- Clínica (4).
- Laboratorio (3).

Las entrevistas tuvieron el objetivo de determinar la atractividad de Zanaora, conociendo el perfil del proveedor/importador, y validar la viabilidad de nuestra propuesta de valor para los *sellers*. En la tabla 6 se muestra un resumen de los resultados de las encuestas.

Acerca del perfil del *seller*, se identificaron los siguientes hallazgos:

- Las empresas importadoras tienen un bajo nivel de digitalización y no conocen el modelo de venta por internet ya que esto requiere de un equipo capacitado en digital para dar soporte al día a día.
- Más del 15% de empresas no conoce a las redes sociales con un canal digital de venta.
- El 80% relaciona a los canales digitales con canales de comunicación de marca.

Acerca de la idea de negocio de Zanaora:

- El 90% de los proveedores/importadores está interesado en tener un nuevo canal de ventas digital.
- El 85% está dispuesto a pagar una comisión por ventas y esperaría a ver la oportunidad de mercado que tienen antes de negociar la tarifa.
- El 80% considera que los productos a ofrecerse no deben pertenecer a categorías que requieran de receta médica o de un servicio posventa especializado, ya que dificulta la venta *on-line*.
- El 80% considera que los productos con alta rotación tienen un alto potencial de venta a través del canal *on-line*.
- De acuerdo con los hallazgos presentados, las tres categorías con mayor potencial son: odontología, clínica y laboratorio.

**Tabla 6. Resultados de las encuestas a *sellers***

<i>Sellers</i>	Odontología	Ortopedia	Clínica	Laboratorio
Perfil	Los productos que importan se centralizan mayormente en extratorques dentales y muebles de odontología en general. Algunos especializados, traen instrumentos para rayos x y piezas dentales	Los ortopedistas se enfocan en importar productos que tengan mayor demanda a lo largo del año. En algunos casos existe aquel que se enfoca en tener variedad de productos de valor bajo y por otro lado aquellos que traen pocos productos pero generen mayor utilidad.	Los importadores de este tipo de productos se enfocan en traer materiales descartables y de un solo uso como jeringas, guantes de látex y productos que se utilizan en las clínicas u hospitales.	Estos importadores generalmente traen productos que son utilizados por los laboratorios. Entre los principales productos se basan los microscopios, analizadores bioquímicos, reactivos y centrifugas.
Público Objetivo	Normalmente se enfocan en realizar ventas a clínicas odontológicas. Sin embargo, también venden al por menos a personas u odontólogos que tienen sus propios consultorios.	Este tipo de importadores normalmente se enfocan en empresas y distribuidores. Sus clientes son empresas que se encargan de vender estos productos en tiendas físicas o minoristas.	La mayoría de los importadores entrevistados destinan sus ventas a clínicas, laboratorios, hospitales y centros de salud. Asimismo, otro de sus clientes vienen a ser los distribuidores	La venta de este tipo de productos se realiza mayormente a laboratorios clínicos, clínicas y/o hospitales.
Productos más vendidos	Entre los más vendidos están: extratorques dentales, piezas de mano y lámparas LED	Sillas de ruedas, medias para várices, correctores y tobilleras.	Jeringas, guantes, bolsas colectoras.	Analizadores bioquímicos, microscopios, medidores y centrifugas
Propuesta de Valor	La mayoría de los importadores tienen como propuesta de valor entregar productos confiables a un precio competitivo.	Atención al cliente y confianza en ser proveedor que no les fallará a sus compradores.	La propuesta de valor está enfocada en tener el <i>mix</i> adecuado de productos que sean de calidad a un precio competitivo.	La calidad de los productos y contar con productos exclusivos de líneas reconocidas.
Disposición a venta por internet	La mayoría está dispuesto a incluir como canal de ventas a internet. Algunos ya trabajan con <i>marketplaces</i> como Lumingo, linio y mercado libre.			
Disposición a pagar comisión por ventas	Sí están dispuestos a pagar una comisión de venta sin embargo esta dependería de la oportunidad de venta que genera el canal frente a los tradicionales			
Oportunidades de mejora.	Las oportunidades de mejora que comparten los importadores es poder tener información sobre el nivel de rotación de productos, entender la demanda y comportamiento del mercado así como la identificación de oportunidades de nuevos productos relacionados a su rubro.			
	Mejorar el proceso de entrega, sobre todo cuando tienen mucha solicitud de pedidos y no se dan abasto	La importación de estos productos tiene un periodo de espera largo. Por ello entender la demanda es un factor clave para el negocio.	Normalmente en fechas de alta demanda pueden quedarse sin <i>stock</i> por lo que prever la demanda y saber el <i>stock</i> disponible es importante	Mejorar la promoción de los productos, poder hacer llegar el catálogo a una mayor cantidad de personas.
Tique de venta promedio	S/ 500 - S/ 1500	S/ 250 - S/ 500	S/ 150 - S/ 500	S/ 1500 - S/2000

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3.2 Encuestas a *buyers*

Se realizaron 75 encuestas con una guía de preguntas con respuestas cerradas y abiertas (ver el anexo 2), de forma presencial a personas pertenecientes a empresas o negocios relacionados con la salud y decisoras en el proceso de compra de instrumentos o equipos médicos dentro de sus empresas (*buyers*). Se tomaron en cuenta las tres principales categorías con mayor potencial para la venta a través del canal digital, identificadas en el punto anterior. Las encuestas se distribuyeron de la siguiente forma:

- Odontología (36).
- Clínica (20).
- Laboratorio (19).

Las encuestas se realizaron con el objetivo de conocer el perfil de los *buyers*, su tique promedio y frecuencia de compra, conocer el tipo de productos que compran de forma recurrente, y validar si la propuesta de valor resulta atractiva para ellos. Adicionalmente, se pudo identificar oportunidades de mejora en el proceso de compra que ellos actualmente tienen, de modo que pueda servir para definir un servicio o producto con valor superior.

Se tuvieron los siguientes principales hallazgos en cuanto al perfil de los *buyers* sobre preferencias de compra y situación actual:

- El 30,7% de los encuestados realiza compras de instrumentos o equipos médicos para la operación de su negocio con frecuencia mensual, el 18,7% de forma trimestral; y además, un 18,7% realiza compras con frecuencia variable dependiendo del tipo de instrumento.
- El 52% de los encuestados tienen un proveedor fijo por cada tipo de instrumento médico y el 42,7% tienen un proveedor fijo único para todos los instrumentos que necesitan para su negocio. El 5,3% no cuenta con proveedores fijos, y evalúan en cada momento de compra en base a distintos factores como ofertas, precio y conveniencia.
- Los principales factores al momento de decidir la compra son la calidad con un 78,7% y el precio con un 76%; y el menos importante es el servicio al cliente con un 13,3%.
- Actualmente las compras las realizan por medio del canal telefónico, 69,3%, seguidas del canal presencial con un 49,3%.
- La entrega de los productos, actualmente son con recojo en tienda con un 66,7% y un 58,7% con servicio de *delivery*.
- El gasto mensual de los encuestados está en el rango de S/ 400 a S/ 600 con un 48,6% y entre S/ 200 y S/ 400 con un 25,7%.

- La forma de pago preferida por los encuestados es en efectivo con un 48% y tarjeta de crédito con un 41,3%.
- El 74,7% de los encuestados sí estaría dispuesto a cambiar de proveedor, y el 25,3% restante considera que tal vez podría cambiar de proveedor, bajo ciertas consideraciones como garantía y seguridad.
- El 94,7% de los encuestados realiza compras por internet, no necesariamente para su negocio y lo hace principalmente porque les permite ahorrar tiempo, les permite pagar con distintos medios de pago y por la practicidad del canal, que permite comprar desde un celular.

Y los principales hallazgos encontrados acerca de la idea de negocio propuesta, son los siguientes:

- El 85,3% de los encuestados sí estaría dispuesto a comprar a través de esta plataforma y un 13,3% respondió que tal vez estaría dispuesto a comprar, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones como por ejemplo: tener alguna forma de asegurarse que el proveedor es confiable, o de que la calidad de los productos es buena, o de que exista una atención post venta.
- Solo el 5,3% de los encuestados no realiza compras a través de internet y las principales razones por las que no compran por internet son debido a que consideran inseguro ingresar datos de su tarjeta de crédito por ese medio o porque no pueden comprobar la calidad del producto o garantizar que el vendedor es confiable y hará efectivo el envío de su pedido.
- El 86,7% de los encuestados tiene como medio preferido para enterarse del servicio a las visitas de fuerza de ventas, el 58,7% a las redes sociales y el 48% a los mails.
- El 48% de los encuestados ingresaría a la plataforma a comprar con una frecuencia mensual y para el 63% de los encuestados, su tique promedio estaría en el rango de S/ 200 a S/ 500.
- El 50% de los encuestados estaría dispuesto a comprar por esta plataforma todos los productos que actualmente necesita para la operación de su negocio; y los que no están dispuestos a comprar todos los productos, no considerarían comprar productos que requieran servicio posventa, garantía, sean costosos o aquellos que sean más económicos a través de sus proveedores actuales.

#### **4. Estimación de la demanda**

Además, en la investigación de mercado realizada, se entrevistaron a 75 empresas, potenciales *buyers* de los instrumentos y equipos médicos a través de la plataforma. Estos fueron los principales hallazgos:

- El 85,3% de los encuestados sí estaría dispuesto a comprar a través de la plataforma.
- De las personas que sí estarían dispuestas a comprar por la plataforma, el 65,3% considera que su tique promedio a través de la plataforma sería entre S/ 200 y S/ 500, el 20% considera

que sería de S/ 500 a más, y el 14,7% considera que sería entre S/ 100 y S/ 200. Con estos datos, obtenemos un tique promedio ponderado de S/ 350,60.

- La frecuencia de compra obtenida de los resultados de la encuesta es en un 48% mensual, 20% semanal, 14,7% quincenal, 13,3% trimestral y el 3,9% entre diario u ocasionalmente. Con estos datos, obtenemos una frecuencia de compra promedio de 20,26 veces por año por cada cliente.
- Para determinar la cantidad de potenciales *buyers* en nuestra plataforma, realizamos un análisis de sesiones de Google para los principales instrumentos y equipos médicos obtenidos en las encuestas a *sellers* para las categorías de instrumentos de odontología, clínicos y laboratorio en el Perú.

Para cada una de estas categorías se obtuvo el siguiente resultado para el primer año:

**Tabla 7. Sesiones de Google para las tres categorías principales**

Categoría	# Búsquedas en Google por mes	# Búsquedas en Google por año
Odontología	46.700	560.400
Clínico	45.400	544.800
Laboratorio	202.000	2.424.000
<b>Total</b>	<b>294.100</b>	<b>3.529.200</b>

Fuente: Búsquedas de Google 2019. Elaboración propia 2020.

Se calculó el ratio de conversión promedio haciendo *benchmark* con otros Marketplace digitales en la categoría de salud y belleza (Ripley, Linio, Mercado Libre, Juntoz y Lumingo), y se obtuvo como resultado que el 0,4% de las sesiones generan conversión (ver la tabla 9). Con este ratio de conversión, se obtuvo la demanda anual en cantidad de sesiones para el primer año; asimismo, con el tique promedio ponderado obtenido de S/ 350,60, se obtuvo la demanda anual en nuevos soles para Zanaora para el primer año de operaciones:

**Tabla 8. Demanda anual en transacciones y nuevos soles para el primer año**

Categoría	Demanda anual en transacciones	Demanda anual en nuevos soles
Odontología	2.242	753.188
Clínico	2.179	732.221
Laboratorio	9.696	3.257.902
<b>Total</b>	<b>14.117</b>	<b>4.743.245</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 9. Tasas de conversión categoría salud en otros marketplace**

Marca	Tasa de conversión categoría salud
Ripley	0,41%
Linio	0,35%
Mercado Libre	0,56%
Juntoz	0,45%
Lumingo	0,22%
<b>Promedio</b>	<b>0,40%</b>

Fuente: Google Analytics por marca 2019. Elaboración propia 2020.

Basado en la tendencia de crecimiento del sector salud en *e-commerce* en el Perú para los próximos 5 años, según el informe gestionado por la IAB, se proyectó el crecimiento de la demanda en transacciones, y por el tique promedio se obtuvo la demanda en nuevos soles (ver la tabla 10).

**Tabla 10. Proyección de la demanda en nuevos soles para los próximos cinco años**

Categoría	Año 1	Año 2 (10%)	Año 3 (14%)	Año 4 (12%)	Año 5 (15%)
Odontología	753.177,60	828.495,36	944.484,71	1.057.822,88	1.216.496,31
Clínico	732.211,20	805.432,32	918.192,84	1.028.375,99	1.182.632,38
Laboratorio	3.257.856,00	3.583.641,60	4.085.351,42	4.575.593,59	5.261.932,63
<b>Total</b>	<b>4.743.244,80</b>	<b>5.217.569,28</b>	<b>5.948.028,98</b>	<b>6.661.792,46</b>	<b>7.661.061,33</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los montos que se muestran en la tabla 11, corresponden a la proyección de las ventas en nuevos soles para los próximos cinco años, que se realizarían a través del *marketplace* Zanaora. Estos montos, sin embargo, no representan los ingresos que se tendrán, ya que los ingresos serán calculados sobre la base de la comisión que se aplique por las ventas.

A continuación se presenta la proyección considerando el porcentaje de comisión por ventas que se aplicaría en cada año, para poder obtener los ingresos. Más adelante, en el capítulo V, se explica cómo se determinó el porcentaje de comisión por venta de cada año.

**Tabla 11. Proyección de ingresos en nuevos soles para los próximos cinco años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual		10%	14%	12%	15%
Ventas totales en el <i>e-commerce</i> (S/)	S/ 4.743.244,80	S/ 5.217.569,28	S/ 5.948.028,98	S/ 6.661.792,46	S/ 7.661.061,33
Comisión por venta	15%	17%	18%	18%	18%
<b>Venta Total</b>	<b>S/ 711.486,72</b>	<b>S/ 886.986,78</b>	<b>S/ 1.070.645,22</b>	<b>S/ 1.199.122,64</b>	<b>S/ 1.378.991,04</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **5. Conclusiones de la investigación de mercado**

### **5.1 Sobre la industria de los dispositivos médicos**

- La industria de dispositivos médicos es variada y cuenta con muchas especialidades y regulaciones; sin embargo, es uno de los sectores más rentables y dinámicos en el Perú.
- Existe una diversidad de importadores de dispositivos médicos; sin embargo, la mayoría de las empresas busca la especialización. Esto se debe a que existen productos que requieren servicios complementarios que llegan a ser rentables ya sea en la post venta o como soporte y mantenimiento.
- En esta diversidad de productos y categorías existe un grupo considerable de instrumentos médicos que pueden adaptarse a un modelo de venta *on-line* que no requiere un servicio de posventa, teniendo en cuenta que este sector aún está en una etapa inicial de digitalización.

### **5.2 Sobre las características de los importadores de dispositivos médicos**

- La mayoría de los importadores comunica su propuesta de valor y consigue la venta de productos a través de referidos o del boca a boca. Solo el 20% de ellos tienen una página web en la que muestra los catálogos de productos.
- El 80% de los importadores ven como beneficio tener un canal digital ya que esto les daría más visibilidad en el mercado. Esto les ayudaría posicionar su marca y obtener una mayor difusión de sus productos.
- Dentro de las oportunidades de mejora, los importadores consideran que entender la demanda para la importación de productos es primordial. Sin embargo, son conscientes que el nivel de gestión logístico que tienen es limitado y no les permite tener una mayor visibilidad para seguir creciendo e invirtiendo en el negocio.
- Las ventas a través de *delivery* son bajas debido a que consideran que invertir en una flota propia requiere de una gran inversión. Por ello, optan por tener una tienda física para la venta y distribución de productos.

### **5.3 Sobre la validación de la propuesta de valor**

Propuesta de valor para los *sellers*:

- El 100% de los entrevistados considera que vender por internet es una gran oportunidad que les ayudaría a incrementar las ventas. Sin embargo, consideran que es complejo y no se animaría a tener su propio *e-commerce*, por lo que el trabajar con un socio o *partner* es una alternativa válida.
- Las áreas de *marketing* en el 80% de los importadores están enfocadas en acciones tradicionales no digitales, pese a conocer las oportunidades de estos canales y la forma en la

que podrían incrementar sus ventas. Ofrecerles un canal que no les demande esfuerzos y ni costos fijos es visto como una gran oportunidad.

- El 70% de los entrevistados reconoce que no cuenta con un sistema de gestión de inventarios y que esto les puede traer problemas como quedarse sin *stock*, no estimar bien la demanda o no tener un control adecuado de sus productos. Por ello, si la plataforma ofreciera un sistema que les facilite la gestión de inventarios y los procesos logísticos podrían considerar a utilizarla.
- Ofrecer a los importadores una plataforma de ventas *on-line* que contemple la entrega y despacho de productos, una pasarela de pagos con facilidades y un sistema de gestión de inventarios que sea transparente a ellos, genera dudas sobre el costo de las comisiones, pero sí estarían dispuestos a pagar si el canal les da una rentabilidad favorable.

Propuesta de valor para los *buyers*:

- Los compradores potenciales en su mayoría no están fidelizados con sus proveedores actuales de instrumentos o equipos médicos, lo cual es una gran oportunidad para Zanaora.
- Los potenciales compradores realizan sus compras de instrumentos médicos con distintas frecuencias y con distintos medios de pago; por lo tanto, es importante considerar estas características para la propuesta de valor.
- Es muy valorado por los potenciales compradores que la empresa haga visitas para presentar sus servicios y beneficios, de modo que puedan establecer un vínculo y ganarse su confianza y concretar ventas.
- Acerca del tipo de productos a ofrecer por la plataforma, el foco debería ser en aquellos que tienen mayor rotación y bajo precio. Además, no deben ser productos que requieran de entrenamiento para el uso o necesidad de un servicio posventa, pues esto podría dificultar las ventas a través de una plataforma digital.
- El servicio de *delivery* es muy valorado y muchas de las tiendas no disponen de este servicio, y el recojo de los productos tiene que realizarse de forma presencial.
- La calidad de la atención al cliente tiene oportunidades en el aspecto de conocimiento y capacitación del personal acerca de los productos que se venden.
- En tiendas con *delivery*, no se cuenta con un servicio de *tracking* del pedido lo cual genera ansiedad y expectativa sobre la hora de llegada del pedido; y valorarían mucho si existiera un servicio *express* para casos puntuales de emergencia.
- En las tiendas con página web, no se tiene visibilidad del *stock* del producto o en algunos casos es incorrecto, lo cual genera insatisfacción del cliente.



#### **5.4 Sobre la demanda estimada**

Considerando la información de fuentes como IAB para obtener el crecimiento del sector *e-commerce*, búsquedas de Google para obtener la información y el porcentaje de conversión de los *marketplace* en categorías similares a las que se ofrecerán para obtener las transacciones, y la información obtenida del tique promedio de compra de los *buyers* encuestados, y el porcentaje de la comisión por ventas determinado, se calculó y se proyectó la demanda a cinco años, obteniéndose una demanda creciente año tras año, iniciando en S/ 711.487 en el primer año.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Definición de los objetivos de *marketing*

- Objetivo de ventas: crecimiento de facturación

En base a la demanda estimada para los próximos cinco años, se determinó cuánto debería ser el crecimiento de facturación a lo largo de este tiempo, y se estableció estos montos como objetivos de facturación anual (ver la tabla 12).

**Tabla 12. Objetivos de facturación en nuevos soles para los próximos cinco años**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (S/)	4.743.244,80	5.217.569,28	5.948.028,98	6.661.792,46	7.661.061,33
Comisión o Ingresos (S/)	711.486,72	886.986,78	1.070.645,22	1.199.122,64	1.378.991,04

Fuente: Elaboración propia 2020.

- Objetivos relacionados a la marca: en la tabla 13, se presentan los objetivos de *marketing* digital influenciado en tráfico y efectividad para generar las compras por la web.

**Tabla 13. Objetivos de *marketing* a corto, mediano y largo plazo**

Objetivo	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (+ 5 años)
Tasa de conversión	% de compra	0,04%	1,50%	2,50%
Ventas	Crecimiento de facturación	25%	50%	95%
Sesiones	Ingresos a la página web	5.882.000	7.376.28	9.500.324

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Estrategia genérica

Con el servicio y productos ofrecidos, se busca conseguir una ventaja competitiva mediante la estrategia de diferenciación y enfoque. El principal target de *buyers* está conformado por empresas de distinto tamaño, que buscan un fácil acceso a equipos e instrumentos médicos, y que suelen hacer compras con una periodicidad determinada. El *marketplace* garantiza la calidad de los productos ya que para que un importador pueda ofrecer sus productos desde este canal digital, es un requisito que se encuentre certificado por DIGEMID; de esta forma, se garantiza que los productos hayan pasado por todos los controles sanitarios necesarios y que estén aptos para el

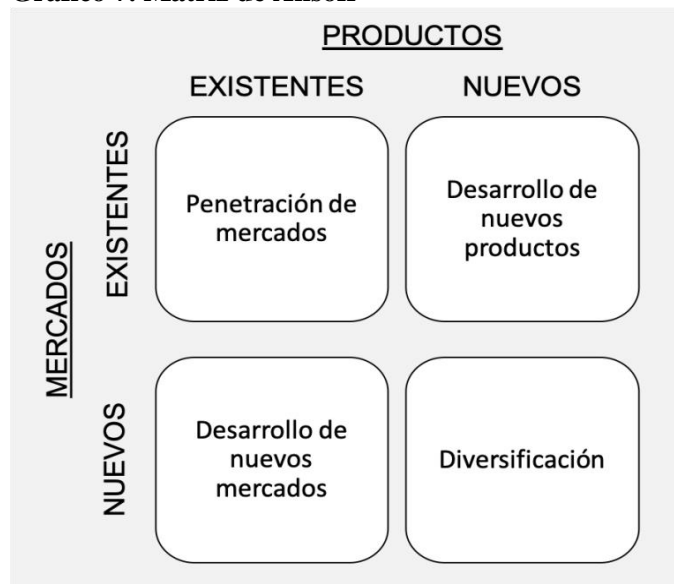
uso. Además, se busca diferenciarse de la competencia, brindando a los clientes un canal digital, que les permitirá hacer sus pedidos en cualquier momento, e incluso programar con anticipación pedidos futuros en caso tengan una frecuencia establecida de compra de algún tipo de producto. Finalmente, se buscarán aliados en la logística que permitan entregar inclusive el mismo día que realicen la compra por la plataforma.

Por otro lado, los *sellers* son un recurso clave para Zanaora; por ello, se les ofrece el canal de ventas para que a su vez ofrezcan sus productos bajo una comisión por ventas; además, para que el *seller* pueda administrar sus inventarios, precios y despachos en tiempo real se le ofrecerá sin costo alguno un sistema para que puedan cargar sus productos. Cabe mencionar que se contará con un equipo dedicado a la gestión de contenido del canal, que también se encargará de posicionar las palabras claves de los productos de los *sellers* por los canales de comunicación digital (Google, redes sociales y tráfico orgánico), permitiéndoles estar en las primeras búsquedas de los *buyers* capitalizando ventas.

### **3. Estrategia de crecimiento**

- Crecimiento a corto plazo. Se ha decidido utilizar la estrategia de penetración de mercado con el fin de fidelizar a los *sellers* y *buyers* a nivel de la región Lima, considerando lo siguiente para cada público:
  - *Sellers*: ofrecer una estructura de comisiones atractivas en comparación a los *marketplace* actuales, lo cual permitirá fidelizar a los *sellers* e incrementar la variedad de los SKU y proveedores que venden a través de la plataforma.
  - *Buyers*: ofrecer las categorías con mayor relevancia de compra y marcas en Lima, y tener foco en que la plataforma sea amigable en la navegación. Además, ofrecer el servicio de *delivery*, que permitirá a los *buyers* tener sus productos en un máximo de un día en sus locales, luego de haber ejecutado la compra.
- Crecimiento a mediano plazo. Se ha decidido utilizar la estrategia de desarrollo de mercado, con el fin de consolidar la distribución a nivel nacional, fidelizando nuevos mercados y adicionando a la lista de *sellers* a proveedores o importadores de instrumentos médicos de las distintas regiones del país.
- Crecimiento a largo plazo. Se ha decidido utilizar la estrategia de diversificación, con el fin de incursionar en nuevos negocios como la importación de productos con marca propia, para las categorías con mayor crecimiento, y poder ofrecerlos a nivel regional a mercados como Chile, Colombia y Ecuador.

**Gráfico 7. Matriz de Ansoff**



Fuente: Elaboración propia 2020.

#### **4. Estrategia de segmentación de mercado**

- **Buyers:**

- Hombres y mujeres que buscan instrumentos médicos para abastecerse en su negocio o distribuir a codistribuidores.
- Ingresos: mayores a S/ 3000 al mes como canasta familiar.
- Ocupación: dependiente y/o independiente.
- Digitales: no necesariamente nativos digitales.
- Geográfica: que tengan sus negocios en Lima Urbana y periférica.

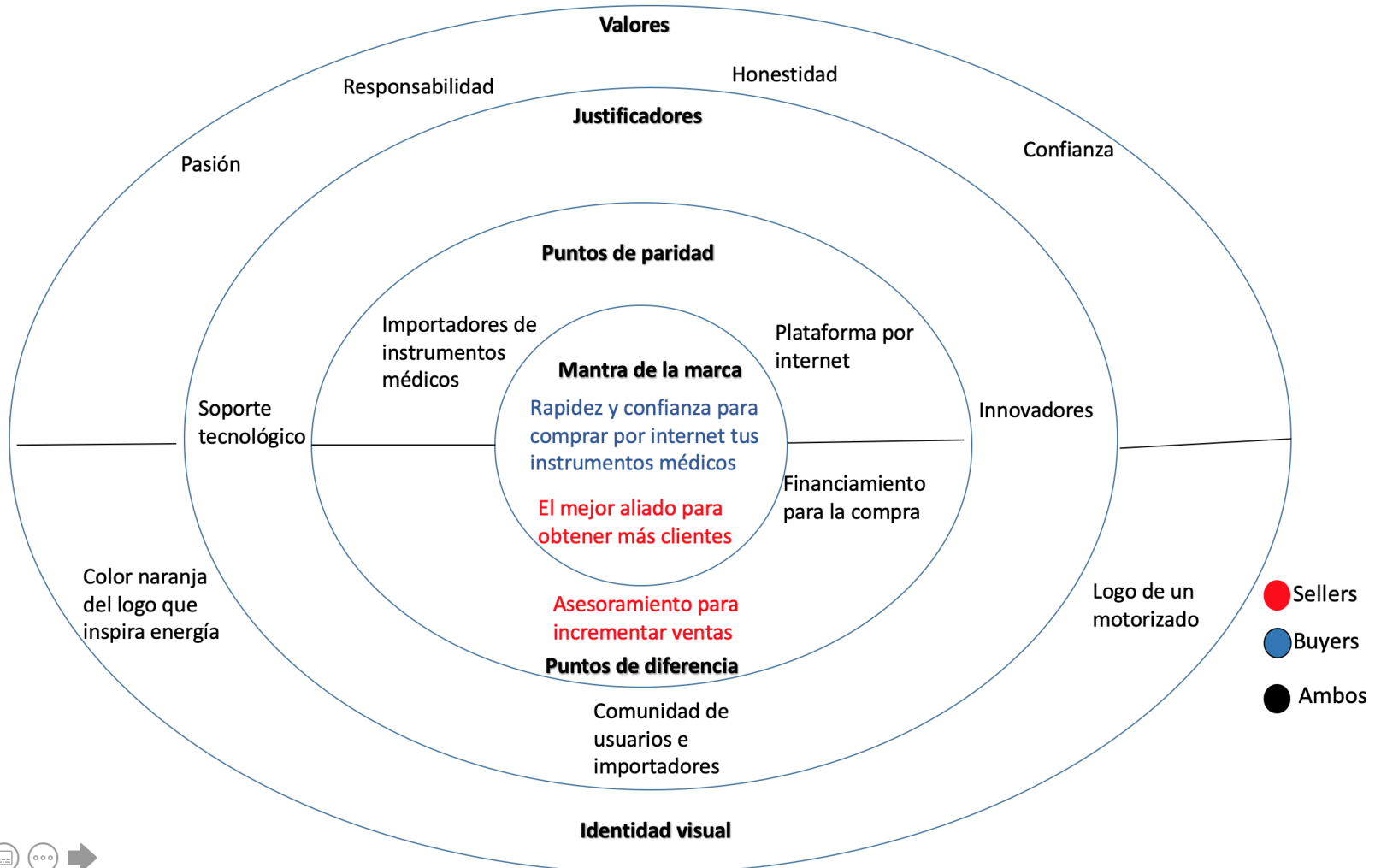
- **Sellers:**

- Importadores de instrumentos médicos que tengan sus operaciones en Lima (fase de corto plazo) y provincias (fase mediano plazo).
- Logística: importadores que cuenten con logística propia o tercerizada.
- Cantidad de productos para la venta: mínimo 2 SKU para vender
- Digitales: no necesariamente nativos digitales pero que cuenten con un banco de fotos en alta para subirlas a la web.

#### **5. Estrategia de posicionamiento**

Se ha elaborado una vista panorámica del posicionamiento de la marca según los conceptos de Kotler y Keller (2012), que se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 8. Matriz Mantra Zanaora



Fuente: Elaboración propia 2020.

Zanaora cuenta con dos públicos, que son los *sellers* y los *buyers*; por ese motivo en la matriz mantra, se colocó algunos elementos específicamente para alguno de estos públicos y otros para ambos públicos. En el gráfico se pueden observar las siguientes dimensiones:

- Valores: en esta dimensión se colocó elementos como responsabilidad, pasión, honestidad y confianza, los cuales son valores importantes porque al tratarse de una marca orientada a productos de salud que son ofrecidos en nuestro *marketplace*. Estos valores están identificados desde el personal que labora en la compañía hasta la captación de *sellers* que cuenten con productos originales y con las certificaciones ofrecidas a los *buyers*. Este compromiso con nuestros clientes hace se pueda tener procesos claros para la captación de nuevos *buyers* y *sellers*.
- Identidad visual: en esta dimensión se resalta el color naranja de la marca ya que es símbolo de energía y el logo de un motorizado que representa que los productos que compres llegarán al destino que indique el *buyer*.
- Justificadores: contamos con una plataforma *backend* adaptable que va permitir a los *sellers* poder ser autónomos en la carga de sus productos en la plataforma Zanaora, administrar sus inventarios, precios y costos de *delivery*. En el Front tenemos una web que maneja una estructura visual que categoriza los productos de mayor demanda. Además, Este dinamismo hace que la estructura de la web cambie 2 veces a la semana y pueda impulsar la mayor cantidad de productos de nuestros *sellers* y ofrecer un mix completo a nuestros *buyers*.
- Puntos de paridad: se consideran los importadores y una plataforma *e-commerce* que se ofrece en este tipo de negocios. Lo regular en este tipo de negocio es sumar todo tipo de clientes descuidando en varios casos la seguridad y confiabilidad de los productos que se ofrecen, ya que en algunas ocasiones lo que se vende no es lo que realmente llega a manos de los *buyers* generando desconfianza en la compra por internet.
- Puntos de diferencia: para los *sellers* contamos con una plataforma única en el mercado especializada para la venta de instrumentos médicos, una categoría que muchas veces trabaja con informalidad y desarrollos logísticos para llegar a la casa o negocio de los *buyer* en el menor tiempo posible. Además, tendremos alianzas financieras con entidades bancarias para buscar financiamiento en la compra de los *buyers* y así incrementar las ventas. Por otro lado, asesoramiento en campañas de *marketing* que van a desarrollar las categorías generando impulsos que incrementen su tique de venta (*combos*, *croosselling* y *upselling*), finalmente soporte logístico para entregar las ventas dentro de las 24 horas de compra y posventa para que los clientes puedan hacer sus consultas dudas y evitar logísticas inversas.

En el caso de los *buyers* ofrecer una nueva apuesta de compra por internet que les brinde seguridad en la compra, tomando en cuenta que ya no tendrán que perder horas en el día

trasladándose a puntos lejanos de Lima para conseguir buenos precios. Por otro lado, la mercadería les podrá llegar el mismo día que generen el pago y finalmente una variedad de precios y descuentos que va generarles ahorros que actualmente no tienen o gastan en movilidad.

- Mantra de la marca:
  - *Sellers*: el mejor aliado para obtener clientes
  - *Buyers*: tu mejor aliado para tu negocio

## 6. Estrategia de marca

### 6.1 Nombre de marca

El nombre Zanaora hace referencia a una etapa de recuperación y mejora para las personas.

### 6.2 Logotipo

El logotipo de Zanaora hace referencia al concepto de entrega rápida y segura de los instrumentos y equipos médicos a los clientes, que es una de las ventajas que ofrece el *marketplace*: permite a los *buyers* encontrar, comprar y recibir de forma rápida los productos idóneos para la operación de su negocio; y en cuanto a los *sellers*, les permite hacer la entrega de sus productos hacia los clientes de forma rápida y segura.

#### Gráfico 9. Logo de Zanaora



Fuente: Elaboración propia 2020.

- *Insight*: comprar en Perú un instrumento médico para un negocio es cada vez más peligroso ya que no se tiene la seguridad de que los productos importados cuenten con los registros sanitarios adecuados, y además, al ir hasta los puntos de venta se corre el riesgo de que puedan robar las compras realizadas. Asimismo, el desplazamiento hacia los puntos de venta implica un tiempo que los poseedores del negocio podrían estar dedicando a la atención de sus pacientes. Por este motivo, en muchas ocasiones esas empresas tercerizan la compra con un bróker o amigos, y los costos logísticos se hacen más altos.

- **Beneficio:** Zanaora ofrecerá una variedad de productos certificados por DIGEMID, con buenos precios y hará llegar los productos al alcance de los negocios, permitiendo ganar horas que se usarán para atender a los pacientes.
- **Soporte:** Zanaora es el único portal en el Perú focalizado en la venta de instrumentos médicos, y que busca constantemente los mejores importadores para ofrecer productos de calidad, a buen precio y una logística que permita el traslado a los locales de nuestros clientes de forma rápida y segura.

### **6.3 Identidad de marca**

- **Visión de la marca:** Zanaora es la marca que busca contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, ofreciendo miles de productos a buenos precios y con una potente logística que permita llegar a todos los rincones del Perú y el mundo.
- **Compromiso:** me comprometo a ofrecer a todas las personas que compren por nuestra tienda digital producto de alta calidad, variedad de productos y una sólida logística que nos permita llegar a sus negocios.
- **Valores:** honestidad, respeto, confianza, creativo y seguridad.
- **Personalidad:** segura e innovadora.

### **6.4 Estrategia de clientes**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, el 86,7% de los *buyers* preferiría enterarse del *marketplace* a través de visitas de fuerza de ventas; y esto es debido a que el canal es aún muy tradicional y se manejan proveedores fijos para la adquisición de equipos e instrumentos médicos. Zanaora contará con dos encargados del área comercial para realizar la estrategia de primer contacto con los clientes. Este primer contacto será vía presencial o telefónica dependiendo del cliente; y el objetivo será presentar el *marketplace* y sus beneficios para poder que los clientes realicen sus compras a través de él.

A partir del sexto mes de lanzado el servicio, y posterior al primer contacto con los clientes, se tendrán campañas de *mailing* dirigidas a ellos para buscar fidelizarlos, incrementar su tique promedio y que busquen recomendar el *marketplace* a sus contactos. Esto se logrará gestionando un sistema de información, en donde se pueda almacenar todo el perfil de los clientes y su comportamiento de compra, para poder plantear estrategias específicas para cada tipo de cliente.

Se tendrá publicidad segmentada a través de redes sociales como Facebook e Instagram para lograr incrementar la cantidad de clientes de la plataforma, dando a conocer los beneficios y ventajas que ofrece.



## Capítulo V. Tácticas de *marketing*

### 1. Estrategia del producto o servicio

Zanaora ofrecerá principalmente dos tipos de servicio:

- Canal de ventas: es un *marketplace* desde donde los *sellers* de instrumentos y equipos médicos, podrán ingresar la información de sus productos, ofrecerlos a los clientes que ingresen a la plataforma y concretar ventas, al ser este un canal adicional a los tradicionales que actualmente ya manejan.
- Plataforma *on-line* de compra: a través de este *marketplace*, las empresas o personas que requieran de instrumentos o equipos médicos para la operación de su negocio (*buyers*), podrán comprarlos de forma fácil y rápida y recibirlos en el lugar de su preferencia.

Como servicios complementarios, los importadores o proveedores, a través de Zanaora podrán:

- Promocionar sus productos, o destacarlos para lograr más visualizaciones y concretar más ventas.
- Obtener métricas de sus productos como *funnels* de *conversion rate*, visualizaciones de sus productos, palabras más buscadas en el *marketplace*.
- Gestionar sus inventarios físicos, para incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia de sus procesos logísticos.

#### 1.1 Servicio esencial

Zanaora conecta a proveedores de instrumentos o equipos médicos (*sellers*) con empresas o personas que los requieran para la operación de su negocio (*buyers*); brindándoles seguridad en la compra, garantizando la calidad de los productos y facilitando el proceso de búsqueda, selección y compra, todo desde una plataforma digital.

#### 1.2 Servicios suplementarios de facilitación

- **Información:** para los *buyers*, desde el mismo *marketplace* se tendrá tutoriales de uso de la web o instructivos que los acompañarán en su proceso de compra con el fin de que se familiaricen con el uso de la plataforma. Para los *sellers*, se brindará material instructivo para facilitar la carga de la información de productos en el *marketplace*. Para ambos públicos se tendrá una sección de preguntas frecuentes y un canal de atención al cliente telefónico y mediante *chatbot* en donde podrán hacer todas las consultas que requieran.
- **Calificación de productos:** en el *marketplace*, se brindará información de calificación y comentarios de otros compradores sobre los productos que se están vendiendo en el *marketplace* de modo que los *buyers* sientan mayor confianza al realizar sus compras.

- **Pago:** la plataforma soportará el pago con cualquier medio, ya sea efectivo, transferencia bancaria, tarjeta de débito, tarjeta de crédito con o sin cuotas; sin embargo, por proveedor podrían variar los medios de pago disponibles dependiendo de los medios aceptados por cada uno de ellos.
- **Facturación:** la facturación será electrónica, se podrá solicitar boleta o factura.
- **Entrega:** para la entrega de productos, se contará con servicio de *delivery* a cargo de empresas certificadas para el transporte de instrumentos médicos, bajo dos modalidades de entrega: regular o *express*.
- **Servicio al cliente:** se contará con atención por canales telefónicos y asesoramiento en la compra de instrumentos médicos a través del canal electrónico mediante un *chatbot*.
- **Políticas de devolución:** serán definidas de acuerdo a los tipos de producto.

## 2. Estrategia de precios (definición de precios)

- Método de fijación de precios: la fijación de precios se realizó considerando los resultados obtenidos en las encuestas efectuadas a *buyers*, las entrevistas a profundidad a *sellers* y el *benchmark* de la competencia mencionada. En la tabla 14, se presenta el análisis de las comisiones por ventas considerando el *benchmark* del mercado.

**Tabla 14. Benchmark de comisiones en marketplaces del Perú**

Marca	Linio	Mercado Libre	Lumingo	Ripley	Juntoz
<b>Categoría</b>	Salud	Salud	Salud	Tecnología	Farmacia
<b>Comisión</b>	17%	18%	14%	17%	18%
<b>Alcance del servicio</b>	En épocas de cyber bajan la comisión al 12%, el resto del año la comisión se mantiene	La comisión es anual	En épocas de cyber bajan la comisión al 11%, el resto del año la comisión se mantiene	La comisión es anual	En épocas de cyber bajan la comisión al 15%, el resto del año la comisión se mantiene
<b>Contrato</b>	Sin tiempo de caducidad	Anual	Anual	Anual	Anual
<b>Posventa</b>	Sí	No	Sí	Sí	No
<b>Tienda oficial costo único</b>	USD 1K	USD 1,5K	USD 0,5K	USD 0,6K	USD 2K
<b>Mantenimiento tienda oficial</b>	USD 0	USD 0,1	USD 0	USD 0	USD 0,05K
<b>Costo de publicidad diaria</b>	S/ 0,55	S/ 0,30	S/ 0,35	S/ 0,00	S/ 0,40
<b>Clics promedio diario</b>	61	72	32	0	30
<b>Visitas mes</b>	3,5 MM	10 MM	300 MM	10,5 MM	600 M

Fuente: Información privilegiada de Inteligencia Comercial Intercorp al 2020. Elaboración propia 2020.

Considerando esta información, se definieron las características para las comisiones de Zanaora a lo largo de los 5 primeros años de operación (ver la tabla 15).

**Tabla 15. Comisiones para Zanaora para los próximos cinco años**

<b>Categoría</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Comisión	15%	17%	18%	18%	18%
Alcance del servicio	Se mantiene estándar	Se mantiene estándar	Se mantiene estándar	Se mantiene estándar	Se mantiene estándar
Contrato	Sin tiempo de caducidad	Sin tiempo de caducidad	Anual	Anual	Anual
Posventa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Proyección sesiones	3.529.200	3.882.120	4.425.617	4.956.691	5.700.194

Fuente: Elaboración propia 2020.

Considerando las comisiones indicadas en la tabla 15, y los gastos para Zanaora en los próximos cinco años (tabla 16), se generaría una utilidad de S/ 120.704 para el primer año y cifras mayores a S/ 200.000 en los siguientes cuatro años.

**Tabla 16. Cálculo de gastos para los próximos cinco años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Ventas + Marketing</b>	<b>S/ 550.782</b>	<b>S/ 625.567</b>	<b>S/ 706.047</b>	<b>S/ 780.600</b>	<b>S/ 869.931</b>
Personal:					
Ejecutivo comercial	S/ 71.400	S/ 78.540	S/ 86.394	S/ 95.033	S/ 104.537
Ejecutivo de UX	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo posventa, facturación y logística	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de contenido interno y externo	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de marketing	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de tecnología	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Gastos de reclutamiento	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200
Gasto de la pasarela de pago	S/ 28.459	S/ 35.479	S/ 42.826	S/ 47.965	S/ 55.160
Gasto por devoluciones	S/ 28.459	S/ 35.479	S/ 42.826	S/ 47.965	S/ 55.160
Gasto por representación de ventas	S/ 7.115	S/ 8.870	S/ 10.706	S/ 11.991	S/ 13.790
Gasto en marketing digital	S/ 71.148.67	S/ 88.698.68	S/ 107.064.52	S/ 119.912.26	S/ 137.899.10
Gasto plan de comunicaciones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos administrativos y finanzas	S/ 149.520	S/ 162.216	S/ 176.069	S/ 191.188	S/ 207.696
Gerente General	S/ 84.000	S/ 92.400	S/ 101.640	S/ 111.804	S/ 122.984
Contabilidad	S/ 18.000	S/ 19.800	S/ 21.780	S/ 23.958	S/ 26.354
Legal	S/ 2.400	S/ 2.640	S/ 2.904	S/ 3.194	S/ 3.514
Útiles de oficina	S/ 3.000	S/ 3.150.00	S/ 3.307.50	S/ 3.472.88	S/ 3.646.52
Mantenimiento plataforma tecnológica	S/ 6.120.00	S/ 6.426.00	S/ 6.747.30	S/ 7.084.67	S/ 7.438.90
Alquiler espacio de trabajo (WeWork)	S/ 36.000.00	S/ 37.800.00	S/ 39.690.00	S/ 41.674.50	S/ 43.758.23
Equipos tecnológicos (laptops + celulares )	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Gatos Totales</b>	<b>S/ 700.302</b>	<b>S/ 787.783</b>	<b>S/ 882.115</b>	<b>S/ 971.788</b>	<b>S/ 1.077.627</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3. Estrategia de plaza

Zanaora es una plataforma de Marketplace, que funciona como intermediario entre *sellers* y *buyers*, a través de la cual se pueden adquirir instrumentos o equipos médicos. Todas las compras incluyen el servicio de *delivery* regular o *delivery express* con un costo adicional. El servicio de *delivery* estará tercerizado con la empresa T-Gestiona, la cual cuenta con los permisos necesarios para transportar instrumentos médicos.

Con el objetivo de brindar a los clientes tarifas competitivas, el costo del *delivery* hacia el cliente, será el mismo costo al que T-Gestiona nos ofrece el servicio de transporte de los pedidos. Las tarifas se pueden observar en la tabla 17.

**Tabla 17. Tarifas de *delivery* de la empresa T-Gestiona**

TRAYECTO TERRESTRE	XX-S	X-S	S	M	L	XL	XXL	KG ADICIONAL
	0 - 2 Kg.	2.1 - 5 Kg.	5.1 - 15 Kg.	15.1 - 40 Kg.	40.1 - 80 Kg.	80.1 - 150 Kg.	150.1 - 300 Kg.	
LIMA URBANO	S/ 6.50	S/ 9.60	S/ 15.10	S/ 26.60	S/ 49.00	S/ 105.00	S/ 168.00	S/ 0.56
LIMA PERIFERICO	S/ 7.10	S/ 10.50	S/ 16.70	S/ 27.30	S/ 53.90	S/ 115.50	S/ 184.80	S/ 0.60
NORTE Y SUR CHICO URBANO	S/ 8.40	S/ 12.00	S/ 19.30	S/ 30.10	S/ 61.90	S/ 132.70	S/ 212.50	S/ 0.70
NORTE Y SUR CHICO PERIFERICO	S/ 9.50	S/ 14.10	S/ 22.10	S/ 34.60	S/ 71.30	S/ 152.70	S/ 244.30	S/ 0.80
NORTE Y SUR URBANO	S/ 11.00	S/ 16.10	S/ 25.50	S/ 44.80	S/ 81.90	S/ 175.60	S/ 281.00	S/ 0.90
NORTE Y SUR PERIFERICO	S/ 12.70	S/ 18.80	S/ 29.40	S/ 47.60	S/ 94.20	S/ 201.90	S/ 323.10	S/ 1.10
EXTREMO URBANO	S/ 15.90	S/ 23.50	S/ 36.40	S/ 63.00	S/ 117.70	S/ 252.40	S/ 403.90	S/ 1.30
EXTREMO PERIFERICO	S/ 18.50	S/ 26.60	S/ 42.00	S/ 72.80	S/ 135.50	S/ 290.40	S/ 464.50	S/ 1.60
RURAL	S/ 23.80	S/ 35.00	S/ 53.90	S/ 95.20	S/ 196.40	S/ 464.50	S/ 743.40	S/ 2.50

#### TARIFARIO AEREO DOOR TO DOOR - ORIGEN LIMA

Ámbito	Tarifa Kilo Base S/.	Tarifa kilo Adicional S/.
Aéreo Normal	10	6.8
Aéreo Urgente	13	11.6

Elaboración: Información privilegiada de T-Gestiona al 2020.

### 4. Estrategia de comunicación

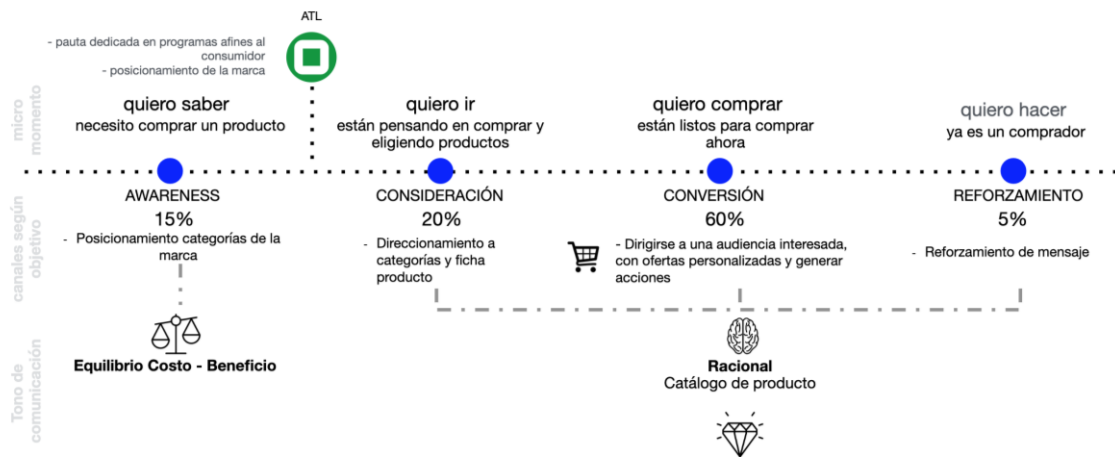
#### 4.1 Publicidad

Se impulsará la comunicación resaltando los atributos de ser el primer *marketplace* donde todos los profesionales vinculados a la medicina podrán comprar una variedad de productos a buenos precios y sin la necesidad de salir para comprarlos, evitando la inseguridad en la compra, estafa en la negociación y ganar tiempo en la búsqueda de productos sin descuidar su negocio.

Se elaborará un *customer journey map* del ciclo de compra del cliente para poder identificar de forma más clara los puntos de contacto con él y poder determinar qué acciones tácticas implementar para que se logre la conversión a través del *marketplace* Zanaora. Como se puede observar en el gráfico 10 se dedicará el 60% de los esfuerzos de *marketing* en identificar a nuestros potenciales *buyers*, que son las personas o negocios que brindan servicios relacionados a la salud

y que desean adquirir un instrumento médico para su negocio, para brindarles información personalizada y aumentar las probabilidades de compra a través del canal Zanaora.

**Gráfico 10. Customer Journey Map**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## 4.2 Plan promocional

Se elaboró un plan promocional para el primer año de operaciones de Zanaora, considerando las fechas estacionales pico en ventas (ver la tabla 17), para poder identificar los momentos clave en los que se debe trabajar junto a los *sellers* para ofrecer ofertas destacadas por campaña. Un ejemplo de estas fechas estacionales, son los *cybers*, en donde las ventas se incrementan en promedio 55% respecto a otras fechas.

Para cada temporada o estacionalidad, dependiendo de su naturaleza, se han definido propuestas de campañas a través del *marketplace* Zanaora con enfoque en una o en las tres categorías que se ofrecerán inicialmente.

**Tabla 18. Plan promocional de Zanaora para el primer año**

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Estacionalidad		Verano				Día de la Madre	Día del Padre		Día del Niño				Día del dentista	
			Día de la Mujer				Copa América			Día del cáncer	Día del adulto	Navidad		
					Cyber			Fiestas Patrias				Cyber		
Campanas Marketplace	Exclusivas Seller Center		Tiendas Oficiales	Seller Day										
	AON Exclusivo SC	Always On Productos TOP - Tiendas Oficiales												
		Todo Menos de S/100 (Dental/equipos chicos/ortopédicos)												
	Campanas estacionales	Envío gratis a la playas			Día mundial sin tabaco (especial no fumadores)			Campaña dental					Envío gratis a playas	
	Otras		Cáncer de mama (50% descuento)					Muebles y dormitorios					Especial dentista	
			Top electrodomésticos						Herramientas					
								Gadgets Tecnología						
								Herramientas 50% por día de la lactancia			50% en artículos ortopédicos			
Foco Categorías		Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Dental, clínicos y laboratorio	Clínicos	Ortopedia	Dental	Dental

Fuente: Elaboración propia 2020.

### **4.3 Acciones tácticas**

Como acción táctica para Zanaora, se buscará posicionar la marca en Google mediante palabras clave relacionadas a instrumentos médicos, equipos médicos y a las categorías que se venderán a través del *marketplace*, con el objetivo de generar tráfico hacia éste.

### **4.4 Redes sociales**

Se buscará posicionar la marca Zanaora en las redes para estar cerca del público objetivo.

- *Fanpage* Facebook Zanaora: el *fanpage* de Facebook tendrá como objetivo captar a *buyers* mediante la publicidad de los productos y promociones de los *sellers*. Este canal nos contribuirá a generar conocimiento de marca y consideración para la compra.
- LinkedIn Zanaora: la cuenta de LinkedIn tendrá como objetivo captar potenciales *sellers*, mediante la presentación de la propuesta de valor de Zanaora como canal de ventas adicional para ellos. Incluiremos información correspondiente a las comisiones del canal, estrategia logística y planes promocionales que tendremos para impulsar sus productos.

### **4.5 Plan de medios**

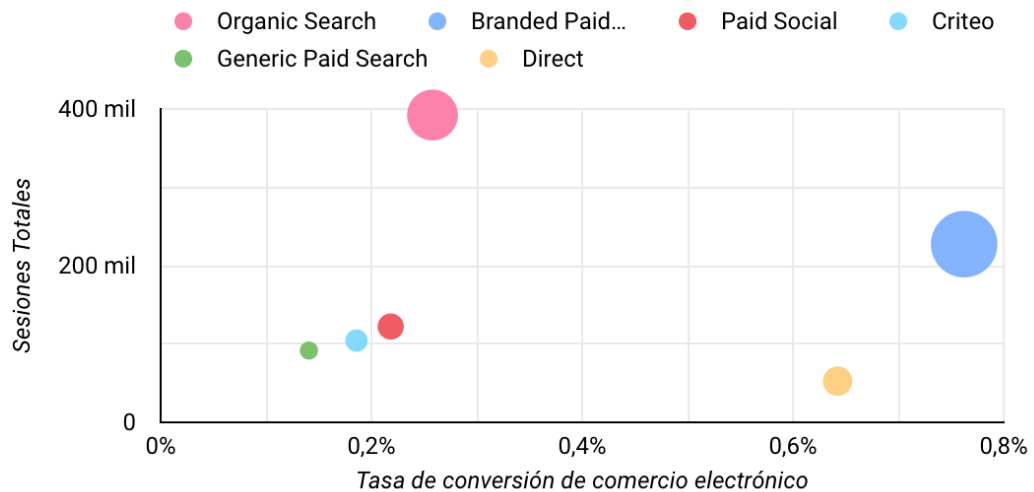
Se busca optimizar la publicidad impulsando el presupuesto de S/ 71.148,67 en los canales que generen mayor conversión de ventas. Por ese motivo y luego de analizar el mercado, se buscará generar mayor conversión por búsquedas orgánicas, buscando optimizar el presupuesto para campañas especiales.

En ese sentido el equipo de contenido tendrá la responsabilidad de optimizar las palabras claves de nuestros productos en la web.

En el gráfico 11, se describe el escenario ideal donde se generarán mayores conversiones de ventas por el posicionamiento de las palabras clave de los instrumentos médicos en Google y desarrollando acciones de posicionamiento del buscador por publicidad dirigida al público objetivo (por ejemplo, publicidad en páginas web como el Diario El Comercio y Diario Gestión).



**Gráfico 11. Plan de medios por tasa de conversión y sesiones**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Estrategia de procesos

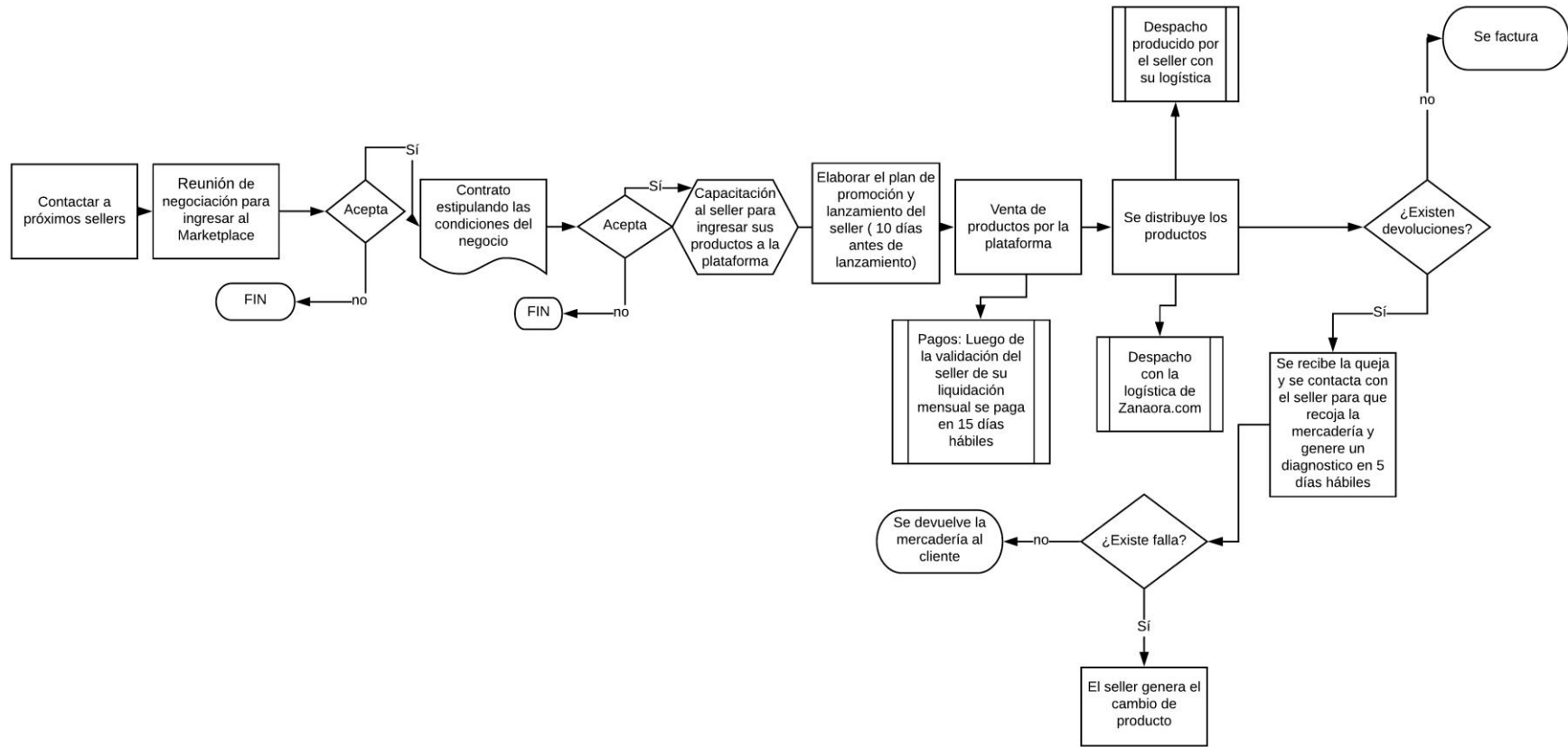
### 5.1 Proceso comercial, logística y posventa

El proceso comercial, logístico y posventa está dividido en cinco principales etapas:

- Captación de *sellers*: el equipo comercial de Zanaora se encarga de contactar a posibles *sellers* del *marketplace*, y de negociar con ellos las condiciones y beneficios que tendrán al ingresar a este canal de ventas adicional. En caso el *seller* acepte, se generará un contrato estipulando las condiciones del negocio.
- Venta a través del *marketplace*: el equipo de Zanaora se encarga de capacitar al nuevo *seller* para la carga de contenido de sus productos a través de la plataforma web.
- Despacho de productos: al generarse una venta a través de la plataforma, en caso el *seller* no cuente con servicio de *delivery*, será despachado por Zanaora.
- Posventa: de existir algún reclamo con los productos adquiridos por el *marketplace*, Zanaora recibirá el reclamo y lo canalizará con el *seller* para que gestione el proceso de diagnóstico del reclamo. En caso de existir una falla, el *seller* es responsable de enviar un producto que se encuentre sin fallas.

En el gráfico 12 se presenta el flujograma del proceso comercial, logístico y de posventa, que va desde que Zanaora contacta a los *sellers* potenciales de la plataforma, hasta que se facturan los pedidos.

**Gráfico 12. Flujograma del proceso comercial, logístico y de posventa**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5.2 Proceso de carga de contenido en el *marketplace*

A través de la web de Zanaora, los *sellers* podrán gestionar la información de sus productos, como por ejemplo, cargar el contenido de sus productos, los precios y administrar sus inventarios. Se les brindará las facilidades para que puedan realizar la carga de forma manual o masiva, o de interconectar el *site* con sus sistemas propios mediante APIS para que la carga sea de forma automatizada. Además, los *sellers* podrán realizar la activación o desactivación de sus productos en caso lo requieran.

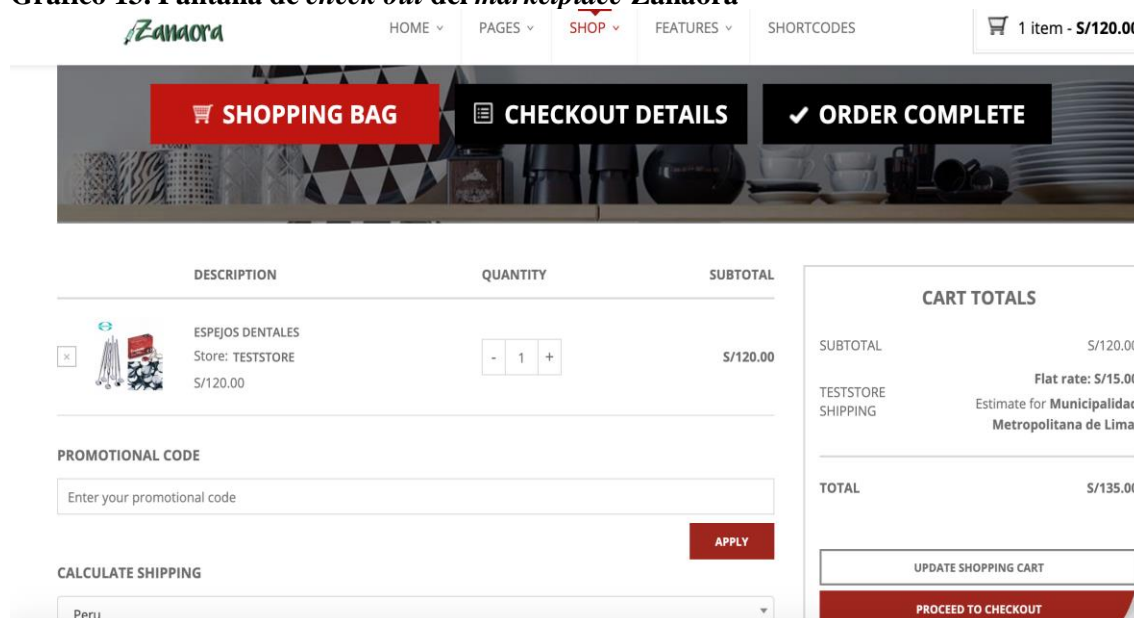
Luego de que los *sellers* realicen la carga de la información de sus productos, el equipo de contenido externo de Zanaora efectuará una revisión de la carga de productos y optimizará el contenido en caso sea necesario. Este equipo tendrá la potestad de activar o desactivar los productos, en caso lo consideren necesario, para que no se visualicen en el *marketplace*.

## 5.3 Proceso de *check out*


Al ingresar al carrito, previo a finalizar con el proceso de compras, se podrán visualizar los costos de despacho dependiendo del distrito de la dirección de entrega ingresada por el cliente. Además, se tendrá la opción de ingresar un código promocional para un mayor descuento en caso aplique.

Los *buyers* deberán seleccionar su método de pago, y luego de aprobar los términos y condiciones del *seller*, se procesará la compra. En el gráfico 13, se puede visualizar la pantalla del *check out* del *marketplace* Zanaora.

Gráfico 13. Pantalla de *check out* del *marketplace* Zanaora



The screenshot displays the Zanaora checkout interface. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, PAGES, SHOP, FEATURES, and SHORTCODES. A shopping bag icon indicates 1 item for S/120.00. Below the navigation bar, there are three main sections: SHOPPING BAG, CHECKOUT DETAILS, and ORDER COMPLETE. The main content area is divided into two columns. The left column contains a table with the following data:

DESCRIPTION	QUANTITY	SUBTOTAL
 ESPEJOS DENTALES Store: TESTSTORE S/120.00	- 1 +	S/120.00

Below the table, there is a PROMOTIONAL CODE field with an input box and an APPLY button. At the bottom left, there is a CALCULATE SHIPPING section with a dropdown menu set to Peru.

The right column contains the CART TOTALS section, which lists the following items:

CART TOTALS	
SUBTOTAL	S/120.00
TESTSTORE SHIPPING	Flat rate: S/15.00 Estimate for Municipalidad Metropolitana de Lima.
<b>TOTAL</b>	<b>S/135.00</b>

At the bottom right, there are two buttons: UPDATE SHOPPING CART and PROCEED TO CHECKOUT.

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 6. Gestión de personas

A continuación presentamos los cargos con los que debemos contar en Zanaora para la operación del negocio, así como sus responsabilidades, cantidad de personas requeridas por cada rol y la remuneración que les corresponderá.

Esta información será el insumo para generar la proyección de gastos de personal para los cinco primeros años de operación de Zanaora (ver la tabla 19).

**Tabla 19. Personal requerido para la operación de Zanaora**

Cargo	Responsabilidades	Canti- dad	Remuneración Fija	Variable anual
Analista Comercial	Responsable de captar clientes que puedan ofrecer sus productos por el <i>marketplace</i>	1	S/ 3.500	S/ 2.000
Analista de UX	Responsable de ofrecer una fácil navegación de compra, <i>check out</i> y posventa	1	S/ 3.500	S/ -
Analista Posventa, Facturación y Logística	Responsable de atender los reclamos de los clientes, coordinar los despachos y la liquidación de los <i>sellers</i>	1	S/ 3.500	S/ -
Analista de Contenido Interno y Externo	Responsable de cargar los productos a la plataforma de forma masiva y posicionar los productos de los clientes a nivel SEO	1	S/ 3.500	S/ -
Analista de <i>Marketing</i>	Responsable de promocionar los productos, descuentos de los <i>sellers</i> por campañas al cliente final y benchmarking de la competencia	1	S/ 3.500	S/ -
Analista de Tecnología	Responsable de programar y gestionar soluciones a nivel de tecnología que permitan una buena administración de la plataforma interna y externa	1	S/ 3,500	S/ -
			S/ 21.000	S/ 2.000

Fuente: Elaboración propia 2020.

Considerando 14 meses de pago al año, un 40% del sueldo por concepto de seguros, y el costo de reclutamiento anual por la plataforma computrabajo.com con un costo de S/ 50 por aviso (S/ 600 anuales), se obtuvo la proyección de los gastos de personal para los cinco primeros años de Zanaora (ver la tabla 20).

**Tabla 20. Proyección de los gastos de personal para los próximos cinco años**

<b>Personal</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Analista comercial	S/ 71.400	S/ 78.540	S/ 86.394	S/ 95.033	S/ 104.537
Analista de UX	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Analista postventa, facturación y logística	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Analista de contenido interno y externo	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Analista de <i>marketing</i>	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Analista de tecnología	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
GASTO RECLUTAMIENTO	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
<b>TOTAL GASTOS PERSONAL</b>	<b>S/ 415.000</b>	<b>S/ 456.440</b>	<b>S/ 502.024</b>	<b>S/ 552.166</b>	<b>S/ 607.323</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ingresos o ventas

La proyección de los ingresos se estima en base a cuatro variables específicas que son propias de la venta por internet:

- Estimación de la demanda: basada en la investigación de mercado en la que se observan los clientes potenciales y el universo de clientes en Perú.
- Las comisiones de venta que se cobrarán por el servicio de venta a través de la plataforma. La comisión que se usa se basa en el *benchmark* de mercado.
- Número de sesiones que se tendrá en el comercio electrónico basado en el estudio de términos más buscados en Google de forma mensuales que realizan los usuarios por internet. Los términos elegidos están enfocados en intención de compra de los productos que se venderán en nuestra plataforma.
- El tique promedio de compra que se obtuvo de acuerdo a las encuestas realizadas.

**Tabla 21. Tique promedio de compras que se realizan en la plataforma**

Tique Promedio		%
Bajo	S/150	14,70%
Medio	S/350	65,30%
Alto	S/500	20,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 22. Proyección de ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual		10%	14%	12%	15%
Ventas totales en el <i>e-commerce</i> (S/)	S/ 4.743.244,80	S/ 5.217.569,28	S/ 5.948.028,98	S/ 6.661.792,46	S/ 7.661.061,33
Comisión por venta	15%	17%	18%	18%	18%
Venta Total	<b>S/ 711.486,72</b>	<b>S/ 886.986,78</b>	<b>S/ 1.070.645,22</b>	<b>S/ 1.199.122,64</b>	<b>S/ 1.378.991,04</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 2. Proyección de capacidad instalada

La propuesta del *marketplace* está basada en nacer como una empresa nativa digital, enfocando sus procesos en el uso de tecnología para la reducción de los procesos operativos. Por ello, los procesos identificados a continuación se basan en el soporte a las gestiones administrativas y esfuerzos comerciales.

**Tabla 23. Procesos administrativos y comerciales**

Según los procesos comerciales de gestión y operativo		
	Cantidad	
Soporte de fuerza de ventas para la adquisición de <i>sellers</i>	1	100
Comerciales y visitadores a los negocios		200
		Visitas mensuales a <i>sellers</i> para subida de proyectos
		Visitas mensuales a clientes de alto valor
Soporte de plataforma a nivel de sesiones y demanda		
Cantidad de <i>sellers</i> mensuales con ratio de inscripción 10%		10
		<i>Sellers</i> mensuales registrados con un promedio de 5 SKU
*La plataforma tecnológica será alojada en servidores <i>cloud</i> con un procesamiento autoescalable sin límite.	S/1.000	Mensuales para el soporte de operaciones en 5 años de acuerdo a la demanda estimada

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 3. Presupuesto de gasto

A continuación se explican los gastos que se incurren al momento de ejecutar la operación.

#### 3.1 Costo de ventas

El modelo que planteamos incurre en tres tipos de gasto al momento que se realiza la venta:

- Pasarela de pagos: las pasarelas de pago cobran una comisión de 4% del monto de la venta realizada.
- Representación de ventas: comisión de venta que se le atribuye al personal involucrado en la venta.
- Devoluciones: productos que no son aceptados por el cliente y solicita el retorno del producto y/o dinero.

Los costos de venta se estiman de acuerdo a la proyección de ventas que se realizó. Asimismo, en el modelo de negocio no incluimos como costo el *delivery* de productos ya que este se le carga al cliente.

#### 3.2 Costos fijos

Incluye los gastos de personal y lo que se vio en el capítulo V en la sección de estrategia de personas.

#### 3.3 Gastos de *marketing*

Se tiene en cuenta el presupuesto que se maneja para el plan de comunicación sobre la base de la estrategia definida.

#### 3.4 Proyección de gastos

De acuerdo con lo revisado anteriormente se presenta la proyección de gastos a partir del año 1.

**Tabla 24. Proyección de gastos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Ventas + Marketing</b>	<b>S/ 550.782</b>	<b>S/ 625.567</b>	<b>S/ 706.047</b>	<b>S/ 780.600</b>	<b>S/ 869.931</b>
Personal:					
Ejecutivo comercial	S/ 71.400	S/ 78.540	S/ 86.394	S/ 95.033	S/ 104.537
Ejecutivo de UX	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo posventa, facturación y logística	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de contenido interno y externo	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de marketing	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Ejecutivo de tecnología	S/ 68.600	S/ 75.460	S/ 83.006	S/ 91.307	S/ 100.437
Gastos de reclutamiento	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200
Gasto de la pasarela de pago	S/ 28.459	S/ 35.479	S/ 42.826	S/ 47.965	S/ 55.160
Gasto por devoluciones	S/ 28.459	S/ 35.479	S/ 42.826	S/ 47.965	S/ 55.160
Gasto por representación de ventas	S/ 7.115	S/ 8.870	S/ 10.706	S/ 11.991	S/ 13.790
Gasto en marketing digital	S/ 71.148.67	S/ 88.698.68	S/ 107.064.52	S/ 119.912.26	S/ 137.899.10
Gasto plan de comunicaciones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos administrativos y finanzas	S/ 149.520	S/ 162.216	S/ 176.069	S/ 191.188	S/ 207.696
Gerente General	S/ 84.000	S/ 92.400	S/ 101.640	S/ 111.804	S/ 122.984
Contabilidad	S/ 18.000	S/ 19.800	S/ 21.780	S/ 23.958	S/ 26.354
Legal	S/ 2.400	S/ 2.640	S/ 2.904	S/ 3.194	S/ 3.514
Útiles de oficina	S/ 3.000	S/ 3.150.00	S/ 3.307.50	S/ 3.472.88	S/ 3.646.52
Mantenimiento plataforma tecnológica	S/ 6.120.00	S/ 6.426.00	S/ 6.747.30	S/ 7.084.67	S/ 7.438.90
Alquiler espacio de trabajo (WeWork)	S/ 36.000.00	S/ 37.800.00	S/ 39.690.00	S/ 41.674.50	S/ 43.758.23
Equipos tecnológicos (laptops + celulares )	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Gatos Totales</b>	<b>S/ 700.302</b>	<b>S/ 787.783</b>	<b>S/ 882.115</b>	<b>S/ 971.788</b>	<b>S/ 1.077.627</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4. Presupuesto de inversiones

##### 4.1 Inversión inicial

Es la inversión requerida para poder implementar la plataforma, el diseño y los procesos iniciales. Esto incluye el soporte de operaciones del primer año.



## 4.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo da soporte para tener un flujo de seis meses al inicio de operaciones y poder soportar los costos de personal durante ese periodo.

## 4.3 Gestión de presupuesto

El siguiente cuadro contempla lo necesario para el inicio de operaciones así como la inversión inicial que deberán realizar los socios.

**Tabla 25. Capital de trabajo e inversión inicial**

Descripción	Año 0
Compra de <i>laptops</i>	S/ 24.000
<i>Software</i> : Office y de soporte	S/ 2.286
Desarrollo e implementación de la plataforma	S/ 25.000
Diseño del <i>e-commerce</i>	S/ 4.000
Herramienta de CRM / <i>Hubspot</i>	S/ 1.980
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>S/ 57.266</b>
Inversión de capital de trabajo	S/ 208.600
Inversión de lanzamiento ofertas y <i>delivery</i> gratis	S/ 35.574
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>S/ 301.440</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 5. Flujo de caja

Se realiza el flujo de caja para entender y medir el valor que creará el proyectos en los primeros cinco años así como el análisis de VAN.

**Tabla 26. Flujo de caja**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Comisión por ventas		S/ 711.487	S/ 886.987	S/ 1.070.645	S/ 1.199.123	S/ 1.378.991
Venta de espacios ( <i>advertising</i> )						
Otros ingresos						
Total de Ingresos		S/ 711.487	S/ 886.987	S/ 1.070.645	S/ 1.199.123	S/ 1.378.991
<b>EGRESOS</b>						
Gastos de Ventas		S/ 550.782	S/ 625.567	S/ 706.047	S/ 780.600	S/ 869.931
Gastos Administrativos		S/ 149.520	S/ 162.216	S/ 176.069	S/ 191.188	S/ 207.696
Otros Egresos						
Total de egresos		S/ 700.302	S/ 787.783	S/ 882.115	S/ 971.788	S/ 1.077.627
Flujo de Caja		S/ 11.184	S/ 99.203	S/ 188.530	S/ 227.335	S/ 301.364
Inversión inicial	S/ 301.440,34					
Tasa de descuento	15%					
Valor presente actual		S/ 9.725,43	S/ 75.011,94	S/ 123.961,42	S/ 129.979,24	S/ 149.831,18

Fuente: Elaboración propia 2020.

El VAN que se obtuvo es de S/ 187.069 con una TIR del 32%.

## 6. Estado de resultados

La validación de la rentabilidad de la empresa se ve reflejado en el estado de resultados que se muestra a continuación:

**Tabla 27. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	S/ 711.486,72	S/ 886.986,78	S/ 1.070.645,22	S/ 1.199.122,64	S/ 1.378.991,04
Ingresos por ventas (margen x vta.)	S/ 711.486,72	S/ 886.986,78	S/ 1.070.645,22	S/ 1.199.122,64	S/ 1.378.991,04
Ingresos por <i>advertising</i> y/o anuncios web	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos operativos	S/ 700.302,48	S/ 787.783,49	S/ 882.115,39	S/ 971.788,14	S/ 1.077.627,02
Gastos de ventas	S/ 550.782,48	S/ 625.567,49	S/ 706.046,59	S/ 780.599,70	S/ 869.931,34
Gastos administrativos	S/ 149.520,00	S/ 162.216,00	S/ 176.068,80	S/ 191.188,44	S/ 207.695,68
Depreciación	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad operativa	S/ 11.184,24	S/ 99.203,29	S/ 188.529,83	S/ 227.334,50	S/ 301.364,02
Gastos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad antes de impuestos	S/ 11.184,24	S/ 99.203,29	S/ 188.529,83	S/ 227.334,50	S/ 301.364,02
Impuesto a la renta 29,5%	S/ 3.299,35	S/ 29.264,97	S/ 55.616,30	S/ 67.063,68	S/ 88.902,39
Utilidad neta	S/ 7.884,89	S/ 69.938,32	S/ 132.913,53	S/ 160.270,82	S/ 212.461,63
% margen neto	1%	8%	12%	13%	15%

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 7. ROI

El ROI obtenido y el que se proyecta durante los 5 años siguientes es de 62% lo cual nos muestra que el proyecto es rentable en este periodo de tiempo.

**Tabla 28. ROI proyectado a 5 años**

<b>ROI proyectado - 5 años</b>	
Inversión	S/ 301.440,34
VAN	S/ 187.068,87
ROI	62%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Según se observó en el presente capítulo el retorno de la inversión en los 5 años de operación será de 62% con un margen promedio anual de 10,04% y una TIR de 32%. Si bien el proyecto es rentable, la recuperación del capital inicial se da hacia el cuarto año; las proyecciones de crecimiento luego del quinto año dependerán de la capacidad de la empresa en obtener nuevos *sellers* y dar soporte operativo-logístico a este incremento. Considerar estas variables en acciones como automatización de procesos sin perder la calidad del servicio al cliente hará de este un proyecto escalable en el tiempo.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La situación del macroentorno en el Perú es favorable para la operación del *marketplace* Zanaora, ya que se tiene una tendencia creciente a la importación de equipos en el país y se cuenta con regulaciones que permiten identificar cuáles son realmente de calidad.
- Existe un amplio potencial en el mercado, ya que no existen otras empresas con una oferta de valor similar, lo cual le da a Zanaora la ventaja competitiva basada en la diferenciación.
- La investigación de mercado nos permitió identificar que para las categorías de odontología, clínica y laboratorio, el 85,3% de los *buyers* sí estarían dispuestos a comprar a través de la plataforma; esto nos permite concluir que deberíamos enfocarnos en fidelizar *sellers* de estas categorías para poder ofrecer una oferta variada a los *buyers*.
- Las entrevistas a los *sellers* nos permitieron conocer la importancia de tener un primer contacto con ellos para presentarles el *marketplace* y sus beneficios; por este motivo, contaremos con personal del área comercial para captar *sellers*.
- El comercio electrónico en el país está en crecimiento y el sector salud tiene proyecciones de crecimiento en promedio de 13% para los próximos 5 años.
- Una de las variables por la que las ventas se incrementen es la capacidad de conseguir *sellers* y tener la capacidad operativa. La propuesta de este *marketplace* se basa en nacer como una empresa nativa digital, enfocando sus procesos en el uso de tecnología para la reducción de los procesos operativos sin descuidar el servicio al cliente.
- Para alcanzar los objetivos de *marketing* (facturación, ventas, tasa de conversión y sesiones) en los cinco primeros años de operación, se buscará desarrollar una ventaja competitiva mediante la estrategia de diferenciación y enfoque, resaltando el servicio único en el mercado que se brinda a los *buyers* y logrando ser los socios estratégicos que los *sellers* necesitan para incrementar sus ventas.
- Zanaora buscará crecer a corto plazo mediante la estrategia de desarrollo de mercados, empezando por captar *sellers* y *buyers* a nivel de Lima Metropolitana y Callao; a mediano plazo, a través de la penetración de mercados, consolidándose en el mercado nacional; y a largo plazo, mediante la estrategia de diversificación, creando su propia marca de productos importados y expandiéndose a otras regiones de Sudamérica.
- Luego del análisis realizado en el capítulo VI se observa que el proyecto es rentable con un ROI de 62% y una TIR del 32%. La recuperación de la inversión se da a partir del cuarto año.

## 2. Recomendaciones

- El análisis de la situación actual del macroentorno y microentorno nos permite tener una primera mirada de la viabilidad de la idea de negocio e identificar aspectos en los cuales se debe aplicar un mayor esfuerzo para lograr que sea una propuesta viable; por lo tanto, se recomienda realizar este análisis y tenerlo actualizado porque el contexto del mercado varía.
- La investigación de mercado es vital para poder determinar si existe potencial en cierta categoría de producto, tanto para venderse a través de la plataforma o para ser comprado a través de la plataforma; por lo tanto, antes de introducir una nueva categoría de producto, se debe realizar esta investigación, para evitar poner esfuerzos en categorías que no serán rentables.
- Al ser Zanaora una *marketplace* de productos médicos, se recomienda, previo a la suscripción de un *seller* a la plataforma, evaluar si cuenta con la certificación de DIGEMID; también, previo a realizar un contrato con transportistas, asegurar que cumplen los requisitos para transportar productos de este tipo.
- Se recomienda resaltar los atributos de calidad y confianza de los productos que se venden a través de la plataforma, en todas las comunicaciones, desde la introducción, para que la marca se posicione como un *marketplace* de calidad y que se preocupe por la salud de las personas.
- Como los *sellers* no son nativos digitales, se debe tener foco en ofrecerles la mejor experiencia de usuario en el *marketplace*, para garantizar la correcta carga de productos. Además, esto también es importante para los *buyers*, pues con esto se debe asegurar un flujo que garantice la conversión.
- Se recomienda iniciar con una comisión baja en el primer año, menor a la del mercado, para poder atraer a *sellers*, ya que ellos serán los principales socios de Zanaora; a lo largo de los años, se recomienda evaluar el porcentaje de comisión y ver la posibilidad de incrementarlo sin que esto signifique perder al *seller*.
- El crecimiento y la adquisición de nuevos *sellers* demandará contar con procesos operativos y de soporte para la atención de la demanda creciente; buscar la eficiencia de estos procesos ayudará a tener un ritmo de crecimiento continuo en ventas y evitar que los gastos operativos y de ventas crezcan al mismo ritmo.

## Bibliografía

- Andina Perú (2018). *BBVA: Inversión minera será el principal motor de crecimiento en 2019*. [En línea]. Fecha de publicación: 1/10/2018. Fecha de consulta: 20/05/2019. <<https://andina.pe/Agencia/ina.pe/agencia/noticia-bbva-inversion-minera-sera-principal-motor-crecimiento-2019-728983.aspx>>
- ASEP (2019). *Reporte de Industria: El e-commerce en el Perú*. Valor del Internet retailing por categorías entre 2013-2019. [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2019. <<https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>>
- Asociación de Clínicas Particulares del Perú - ACP (2011). *Asociados*. Fecha de consulta: 10/05/2019. <<https://acp.org.pe/asociados/>>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2018). *Niveles socioeconómicos*. Fecha de consulta: 17/05/2019. <<http://apeim.com.pe/informes-nse-antteriores/>>
- BBVA (2020). *BBVA Research proyecta un crecimiento de 3,1% para la economía peruana en 2020*. [En línea]. Fecha de publicación: 23/01/2020. Fecha de consulta: 01/02/2020. <<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-proyecta-un-crecimiento-de-31-para-la-economia-peruana-en-2020/>>
- BBVA (2018a). *El 'e-commerce' triplica sus ventas en América Latina*. [En línea]. Fecha de publicación: 12/03/2018. Fecha de consulta: 22/05/2019. <<https://www.bbva.com/es/commerce-triplica-ventas-america-latina/>>
- BBVA (2018b). *Perú: situación del retail moderno 2018*. Fecha de consulta: 17/10/2019. <<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>>
- Diario El Comercio (2016). “Perú: 73% de la población rural carece de conexión a Internet”. *El Comercio* [En línea]. Fecha de publicación: 24/02/2016. Fecha de consulta: 15/05/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-73-poblacion-rural-carece-conexion-internet-211598>>.
- Diario Gestión (2019). *Perú, Chile y Colombia crecerán por encima de 3% en 2019 y 2020, según el FMI*. [En línea]. Fecha de publicación: 29/09/2019. Fecha de consulta: 24/05/2019. <<https://gestion.pe/economia/peru-chile-colombia-creceran-3-2019-2020-fmi-274515-noticia/>>
- Diario Gestión (2018). *4 de cada 10 hogares peruanos realizaron compras en internet en los últimos seis meses, según estudio*. [En línea]. Fecha de publicación: 14/09/2018. Fecha de

- consulta: 22/05/2019. <<https://gestion.pe/economia/e-commerce-4-10-hogares-peruanos-realizaron-compras-internet-ultimos-seis-meses-estudio-nndc-244380-noticia/>>
- Diario Perú 21 (2018). *Perú entre los 6 mercados latinoamericanos de mayor potencial para la industria médica*. [En línea]. Fecha de publicación: 23/03/2018. Fecha de consulta: 24/05/2019. <<https://peru21.pe/vida/peru-6-mercados-latinoamericanos-mayor-potencial-industria-medica-405010-noticia/>>
  - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID (2017). *BBVA Research proyecta un crecimiento de 3,1% para la economía peruana en 2020*. [En línea]. Fecha de publicación: 19/05/2017. Fecha de consulta: 25/05/2019. <<http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=852>>
  - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID (2016). *Indicadores de disponibilidad de medicamentos*. Fecha de consulta: 05/08/2019. <[http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/JULIO\\_2016/macSur/PONENCIA\\_DIA3/INDICADORES\\_DE\\_DISPONIBILIDAD\\_DE\\_MEDICAMENTOS\\_05\\_07\\_2016\\_1.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/EAccMed/ReunionesTecnicas/PONENCIAS/JULIO_2016/macSur/PONENCIA_DIA3/INDICADORES_DE_DISPONIBILIDAD_DE_MEDICAMENTOS_05_07_2016_1.pdf)>
  - Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID (2015). *Documento técnico: Manual de buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios en laboratorios, droguerías, almacenes especializados y almacenes aduanero*. Fecha de consulta: 05/08/2019. <[http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Normatividad/2015/RM\\_132-2015.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/Normatividad/2015/RM_132-2015.pdf)>
  - El Peruano (2018). *Educación y Salud recibirán el 29% del presupuesto 2019*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/04/2019. <<https://elperuano.pe/noticia-educacion-y-salud-recibiran-29-del-presupuesto-2019-70651.aspx>>
  - Falcón, Daniel (2017). “Comercio electrónico en el Perú - 2017”. *Diario Gestión*. 21/03/2017. Fecha de consulta: 09/06/2019. <<https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html/>>
  - Global Health Intelligence (2017). *El estado del mercado de dispositivos médicos en Perú en 2017*. [En línea]. Fecha de publicación: 3/11/2017. Fecha de consulta: 14/05/2019. <<https://globalhealthintelligence.com/es/analisis-de-ghi/el-estado-del-mercado-de-dispositivos-medicos-en-peru-en-2017/>>
  - Gómez, D. (2019). “Tendencias Digitales 2019”. *Iab.Perú*. Fecha de publicación: 08/08/2019. Fecha de consulta: 17/06/2019. <<https://iabperu.com/2019/08/08/tendencias-digitales-2019/>>
  - Hootsuite (2018). *Digital in 2018 in Southern America. Essential Insights into internet, social media, mobile, and Ecommerce use across the region*. Fecha de consulta: 09/06/2019. <<https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2018>>

- INEI (2018a). *Gasto en el Sector Salud*. [En línea]. 1 de Enero de 2018. Fecha de consulta: 26/05/2019. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>
- INEI (2018b). *Informe técnico Producción Nacional*. [En línea]. 1 de Noviembre de 2018. Fecha de consulta: 27/05/2019. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01-produccion-nacional-nov2018.PDF>>
- INEI (2018c). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. [En línea]. 1 de Febrero de 2018. Fecha de consulta: 28/05/2019. <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf)>
- INEI (2018d). *Evolución de la pobreza monetaria*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2019. <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf)>
- INEI (2014). *Encuesta nacional de hogares*. [En línea]. Fecha de publicación: 14/10/2016. Fecha de consulta: 29/05/2019. <[https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/249](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249)>
- IPSOS (2018). *El consumidor digital es más leal a las marcas que el peruano promedio*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/05/2019. <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/el\\_consumidor\\_digital\\_es\\_mas\\_leal\\_a\\_las\\_marcas\\_que\\_el\\_peruano\\_promedio.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-10/el_consumidor_digital_es_mas_leal_a_las_marcas_que_el_peruano_promedio.pdf)>
- Kaushik, Avinash (2019). *¡Combo ganador de ver, pensar, hacer y cuidar: contenido + marketing + medición!* Fecha de consulta: 21/12/2019. <<https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Medina Group (2018). *El potencial mercado peruano de los dispositivos médicos*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/05/2019. <<https://medinagroup.pe/el-potencial-mercado-peruano-de-los-dispositivos-medicos/>>
- Ministerio de Salud (2018). Directiva Administrativa N° 249-MINSA/2018/DIGEMID “Gestión del Sistema Integrado de Suministro Público de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios - SISMED”, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 116- 2018/MINSA, de fecha 15 de febrero de 2018.
- Ministerio de Salud (2013). *Análisis de la Situación de Salud en el Perú*. Lima: MINSA.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2018). *Más de un millón de peruanos serán beneficiados con adjudicación de seis proyectos regionales de Banda Ancha*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/04/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/24116-mas-de-un-millon-de-peruanos-seran-beneficiados-con-adjudicacion-de-seis-proyectos-regionales->



de-banda-ancha>.

- Newman, C. L., Wachter, K., & White, A. (2018). “Bricks or clicks? Understanding consumer usage of retail mobile apps”. *Journal of Services Marketing*, 32(2), 211-222. Fecha de consulta: 24/05/2019. <<https://doi.org/10.1108/JSM-08-2016-0289>>
- Ojo Público (2018). “La invasión de productos asiáticos defectuosos en boticas y hospitales”. *Ojo Público*. [En línea]. Fecha de publicación: 25/11/2018. Fecha de consulta: 20/04/2019. <<https://ojo-publico.com/implant-files/la-invasion-de-productos-asiaticos-defectuosos-en-boticas-y-hospitales/>>.
- Perú Retail (2018a). *El e-commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018*. [Entrevista a Javier Álvarez, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú]. Fecha de consulta: 02/10/2019. <<https://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018/>>.
- Perú Retail (2018b). *¿Cuál es el nuevo perfil del consumidor digital peruano?* [En línea]. 29 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 29/05/2019. <<https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-digital-peruano/>>
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*. Enero 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2019. <[https://ute-cno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://ute-cno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)>
- Porter, Michael Eugene (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rado Quirós, M. (2018). “El ‘e-commerce’ triplica sus ventas en América Latina”. *BBVA* [En línea]. Fecha de publicación: 12/03/2018. Fecha de consulta: 17/10/2019. <<https://www.bbva.com/es/commerce-triplica-ventas-america-latina/>>.
- Seguro Social de Salud – EsSalud (2016). *Portal del Programa de Atención Domiciliaria (PADOMI)*. Fecha de consulta: 02/06/2019. <<http://www.essalud.gob.pe/atencion-domiciliaria-padomi/>>
- Sinek, Simon (2009). *Start with why*. 1ra. edición. New York: Portfolio.
- Soares, A. (2019). *A melhor estratégia è attitude: Bora Vender*. Brasil: Gente.
- Torrado, U. (2019). “E-Commerce 2019”. *Datum Internacional*. Fecha de consulta: 24/05/2019. <[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/2019%20Ecommerce%202019.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Ecommerce%202019.pdf)>

## **Anexos**

## Anexo 1. Guía de entrevista para los importadores/proveedores

### INICIO

**Objetivo:** Buenos días, mi nombre es ... y estamos realizando un estudio sobre las ventas de los equipos e instrumentos médicos. La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de una nueva idea de negocio que los ayude a conseguir más clientes, brindándoles un canal adicional de ventas.

**Información recabada:** Toda la información recaudada será confidencial y anónima y no hay respuestas correctas o incorrectas. De preferencia y si el entrevistado está de acuerdo, se grabará la sesión para facilitar la toma de apuntes.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

### DURANTE

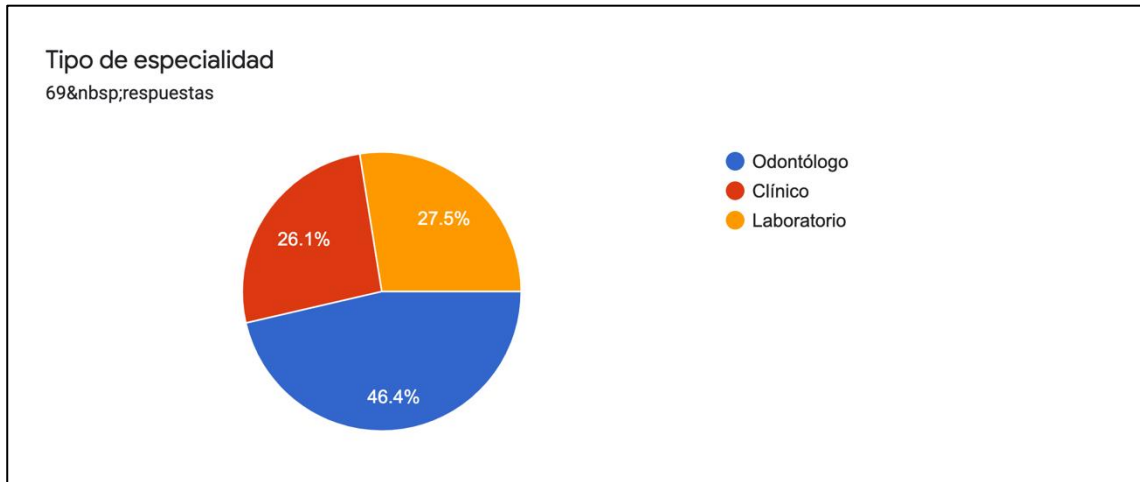
Preguntas:

1. ¿Qué tipo de insumos/instrumentos médicos vendes?
2. ¿Cuáles son los insumos/instrumentos médicos que vendes con mayor frecuencia?
3. ¿Por qué medio te hacen pedidos de los insumos médicos? ¿Por teléfono, email, presencial, whatsapp?
4. ¿Cómo realizas la entrega de los pedidos? ¿Van a recogerlos? ¿Los entregan por *delivery*? ¿Cuánto tiempo demoran en entregar los pedidos? (Glovo?)
5. ¿Te ha pasado que alguna vez te quedas sin stock de algún producto? ¿Cómo gestionas los temas de inventario para hacer tus pedidos de abastecimiento?
6. ¿Cuál es el perfil de tu cliente? ¿Quiénes son tus clientes? ¿Son clientes finales? ¿O son mayormente personas que tienen consultorios, o empresas? ¿De qué edades son?
7. ¿Cuánto es el tique promedio de los clientes en las compras mensuales de insumos médicos?
8. ¿Cuál es la forma de pago preferida por tus clientes?
9. ¿Identificas algún punto de mejora en el proceso de ventas (toma de pedido, entrega de pedido, gestión del inventario, etc.)?
10. ¿Alguna vez han tenido problema con los clientes actuales?
11. ¿Alguna vez han tenido reclamos por parte de los clientes por problemas con la calidad de estos insumos médicos vendidos?
12. ¿Cómo te haces conocido por tus clientes? ¿O dónde pueden encontrar los clientes información acerca de tu empresa y tus productos? ¿Tienen página web, *fanpage*?
13. ¿Estarías dispuesto a ofrecer tus productos en un nuevo canal tipo *e-commerce* para ampliar tu número de clientes?
14. ¿Qué beneficios o desventajas identificas en el ingreso a este nuevo canal de ventas por internet?
15. Presentar la idea ¿Cuáles de tus productos crees que se podrían vender por este medio?, ¿estarías dispuesto a pagar una comisión por las ventas, qué porcentaje? ¿Qué volumen estimas que pudieras vender a través de este canal?

## **Anexo 2. Guía de encuestas a *buyers***

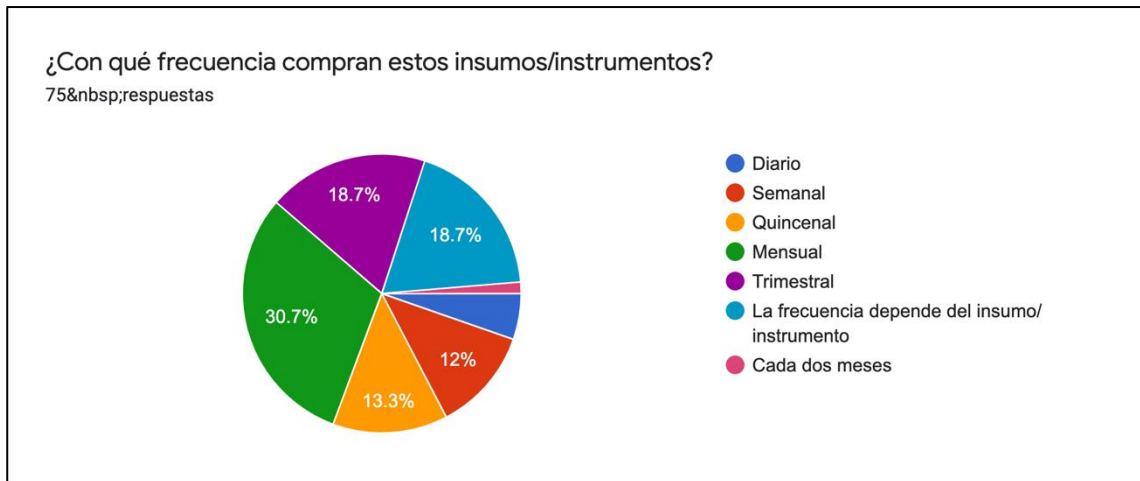
1. ¿Cuál es el tipo de especialidad de su negocio?
2. ¿Eres el decisor en el proceso de compra de los instrumentos o dispositivos médicos en su negocio?
3. ¿Qué insumos/instrumentos médicos utilizan para la operación de su negocio?
4. ¿Con qué frecuencia compran estos insumos/instrumentos?
5. ¿A quién le realiza la compra de estos insumos/instrumentos?
6. ¿Qué factores son los más importantes al momento de decidir la compra?
7. ¿Por qué medio realiza el pedido de los insumos/instrumentos?
8. ¿Cómo le hacen la entrega de los insumos/instrumentos?
9. ¿Cuánto es el gasto mensual aproximado que invierten para la compra de insumos/instrumentos? (Rangos de monto)
10. ¿Cuál es la forma de pago preferida?
11. ¿Identificas algún punto de mejora en la forma actual de realizar las compras?
12. ¿Qué problemas se te han presentado con los proveedores actuales?
13. ¿Estarías dispuesto a cambiar de proveedor de insumos médicos?
14. ¿Realizas compras por internet?
15. ¿Por qué motivo realizas compras por internet?
16. ¿Por qué motivo no realizas compras por internet?
17. ¿Si pudieras comprar todo en un solo lugar lo harías?
18. ¿Estarías dispuesto estarías comprar a través de esta plataforma?
19. ¿Qué productos estarías dispuesto a comprar por esta plataforma?
20. ¿Qué productos no estarías dispuesto a comprar por esta plataforma?
21. ¿Cuánto estimas que sería tu tique promedio a través de esta plataforma?
22. ¿Con qué frecuencia ingresarías a comprar?
23. ¿A través de qué medios te gustaría enterarte de este servicio o de promociones asociadas a este servicio?

### Anexo 3. Resultado de encuestas a *buyers* - especialidad



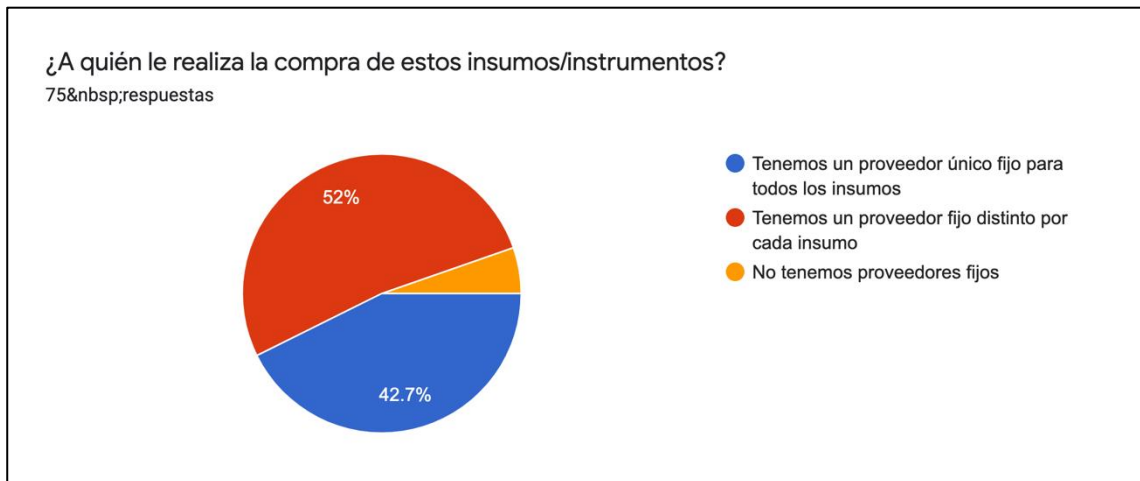
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 4. Resultado de encuestas a *buyers* – frecuencia de compra actual



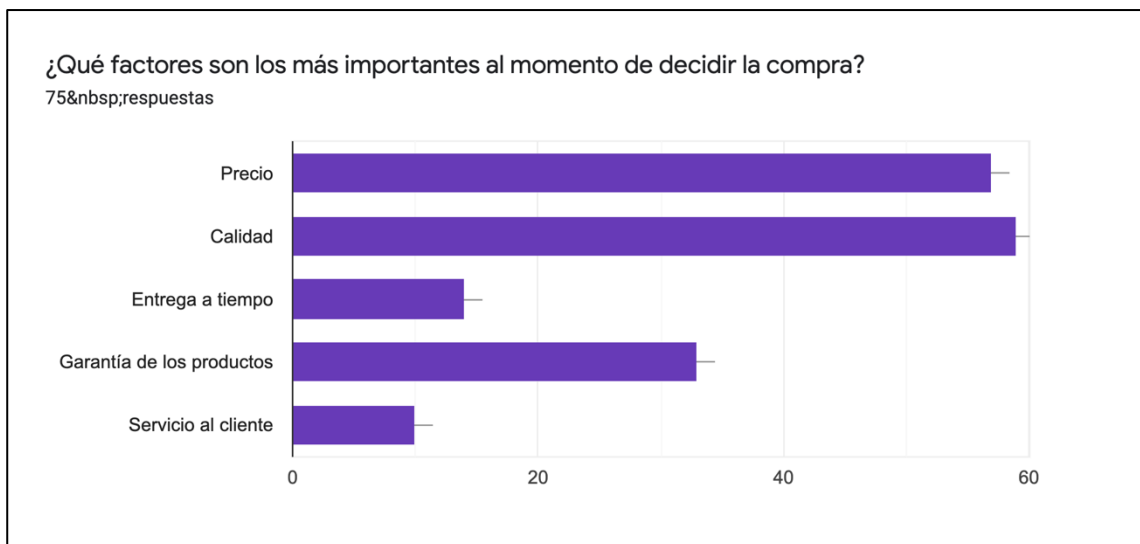
Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 5. Resultado de encuestas a *buyers* – lugar de compra actual



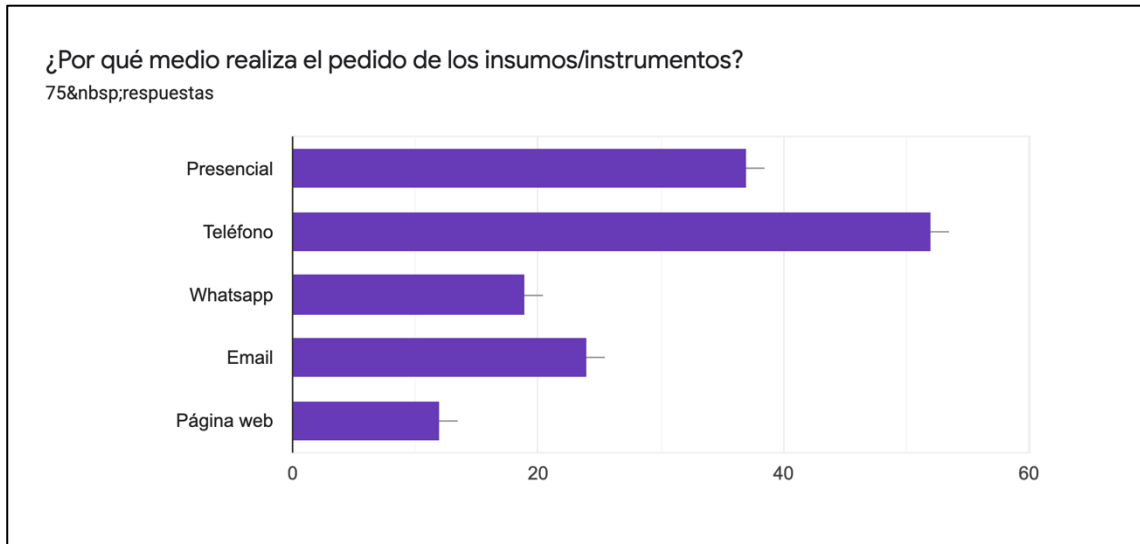
Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 6. Resultado de encuestas a *buyers* – decisores de compra



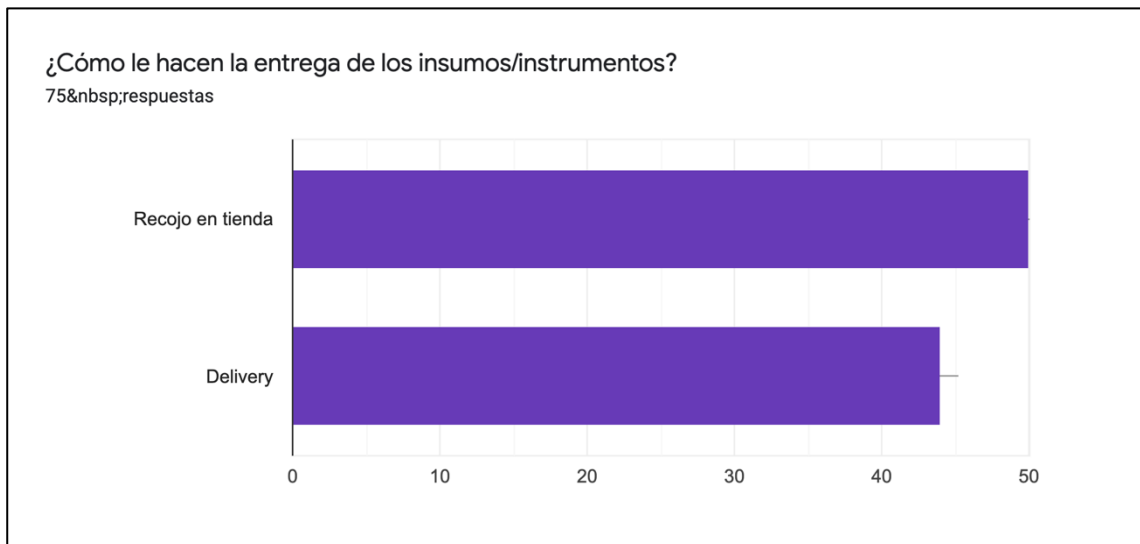
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 7. Resultado de encuestas a *buyers* – medios de compra actuales



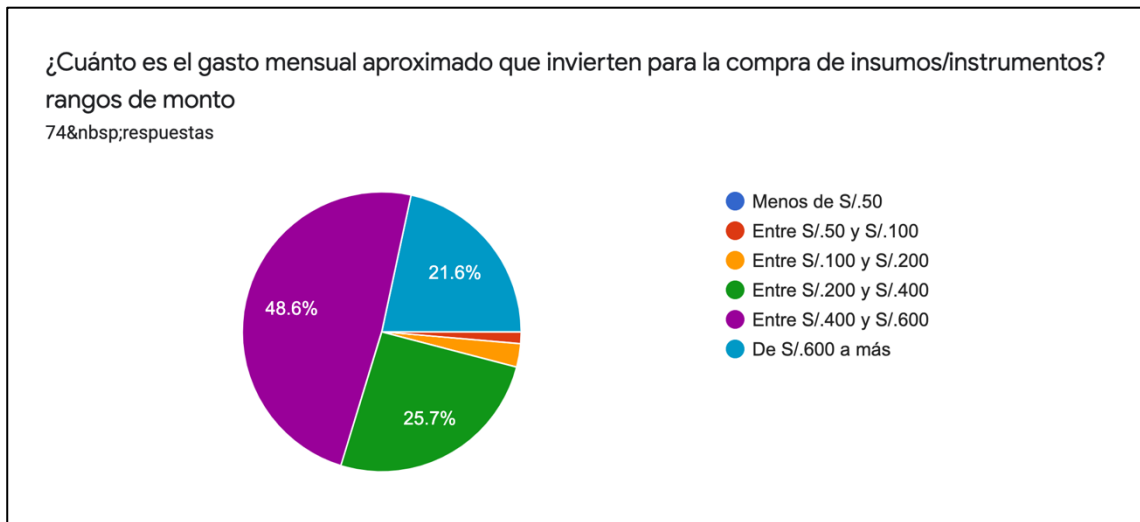
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 8. Resultado de encuestas a *buyers* – forma de entrega actual de pedidos



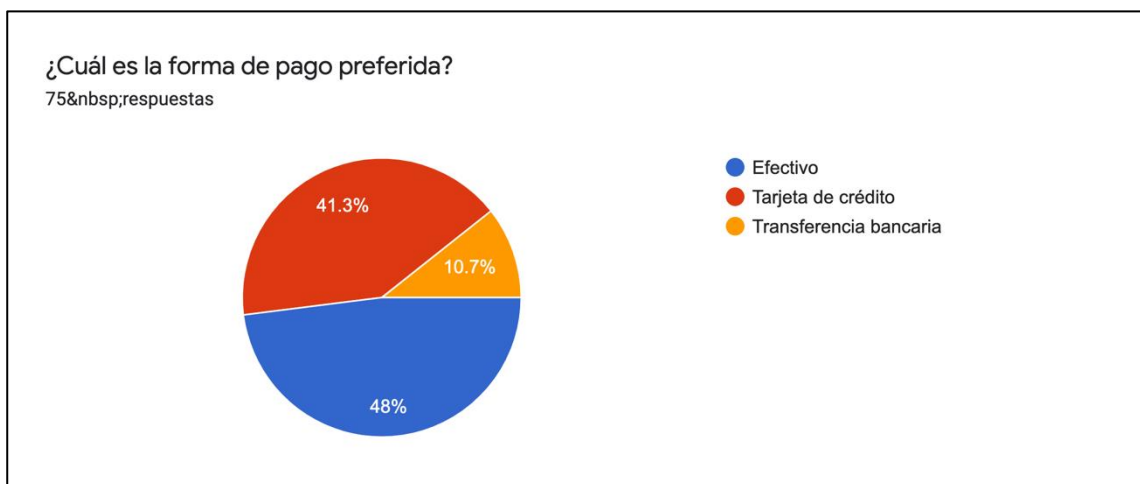
Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 9. Resultado de encuestas a *buyers* – gasto mensual actual



Fuente: Elaboración propia 2020.

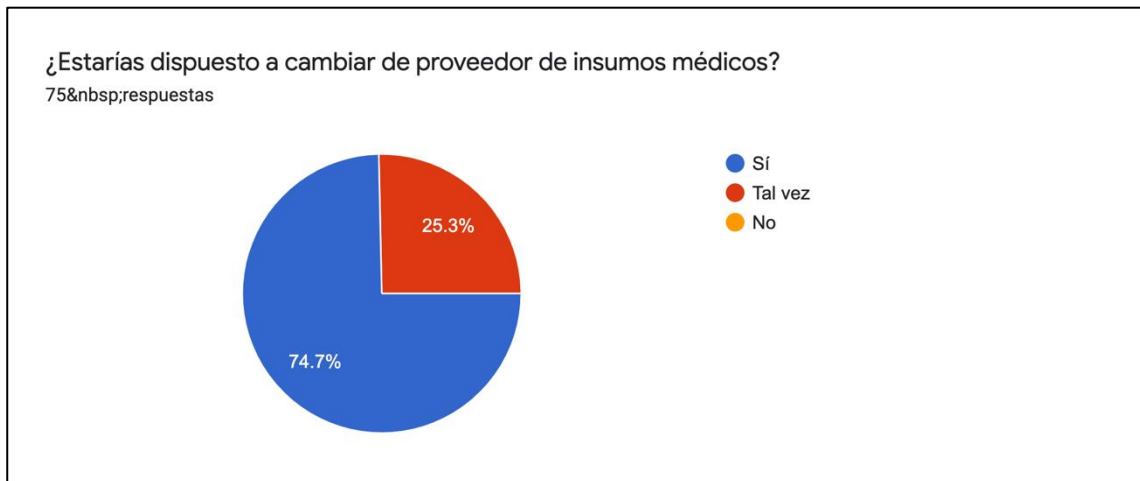
## Anexo 10. Resultado de encuestas a *buyers* – forma de pago preferida



Fuente: Elaboración propia 2020.

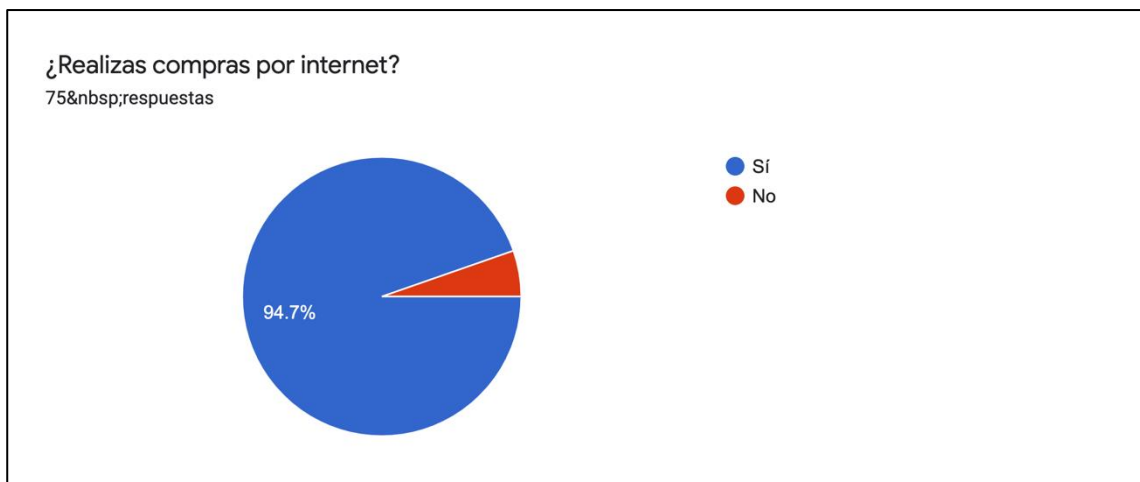


### Anexo 11. Resultado de encuestas a *buyers* – disposición hacia cambiar proveedor actual



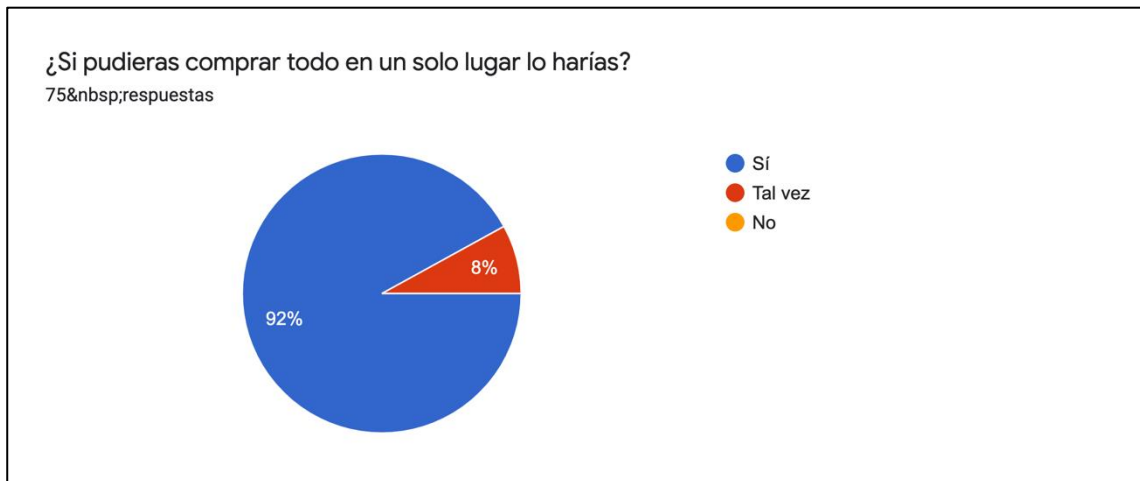
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 12. Resultado de encuestas a *buyers* – comportamiento de compra por internet



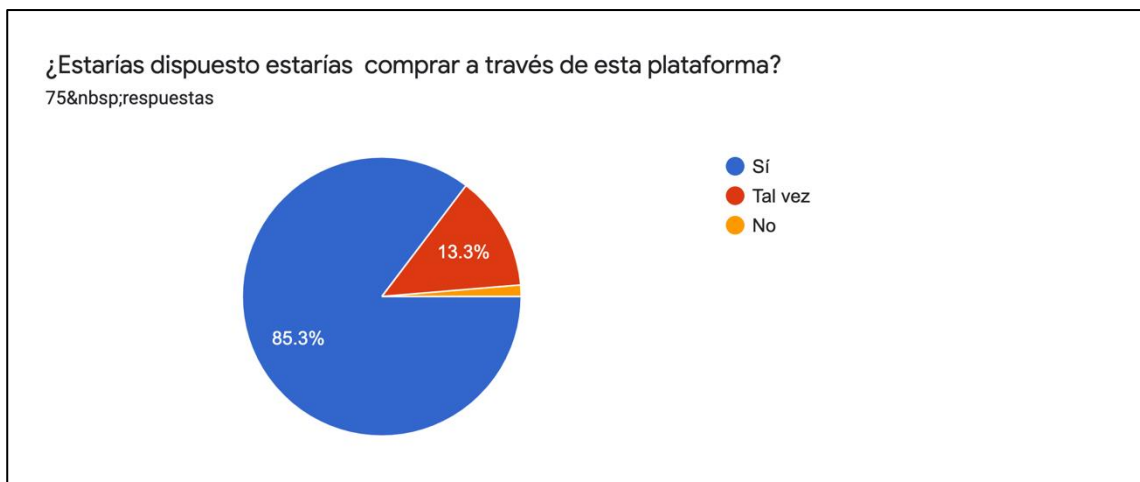
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 13. Resultado de encuestas a *buyers* – comportamiento de compra en un mismo lugar



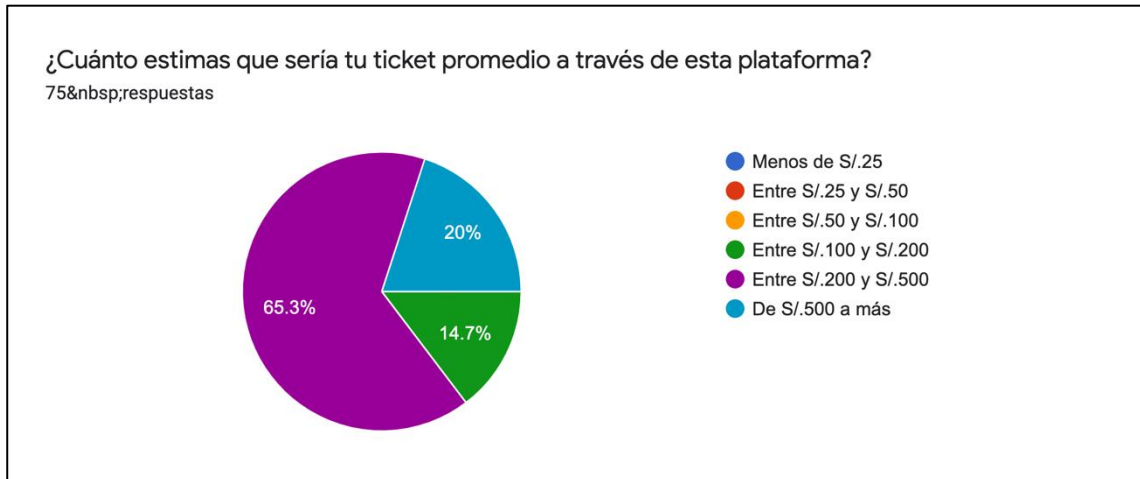
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 14. Resultado de encuestas a *buyers* – disposición hacia comprar por *zanaora.com*



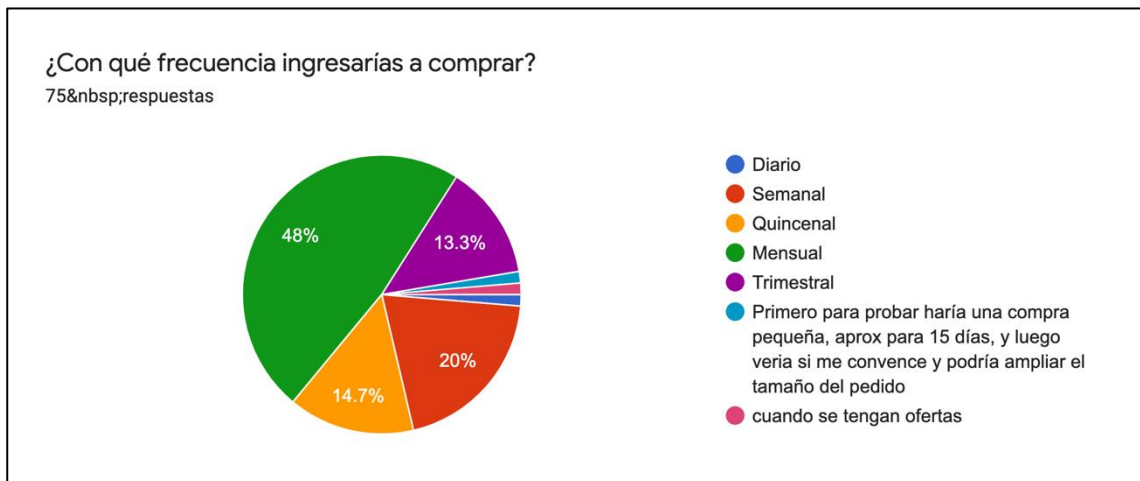
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 15. Resultado de encuestas a *buyers* – tique promedio de compra en *zanaora.com*



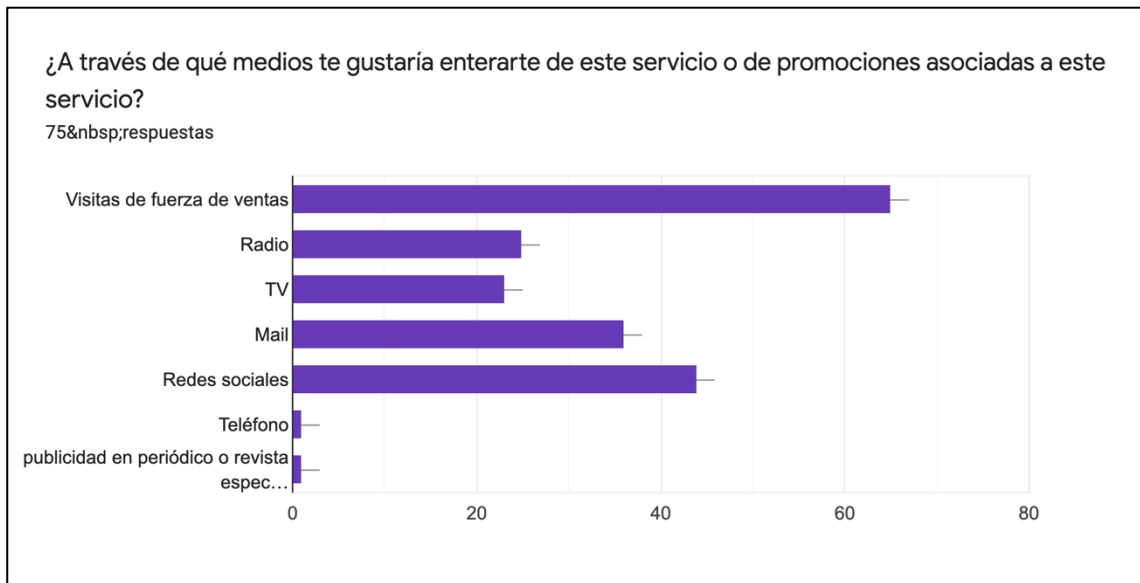
Fuente: Elaboración propia 2020.

### Anexo 16. Resultado de encuestas a *buyers* – frecuencia de compra en *zanaora.com*












Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 17. Resultado de encuestas a *buyers* – preferencia de medios de comunicación



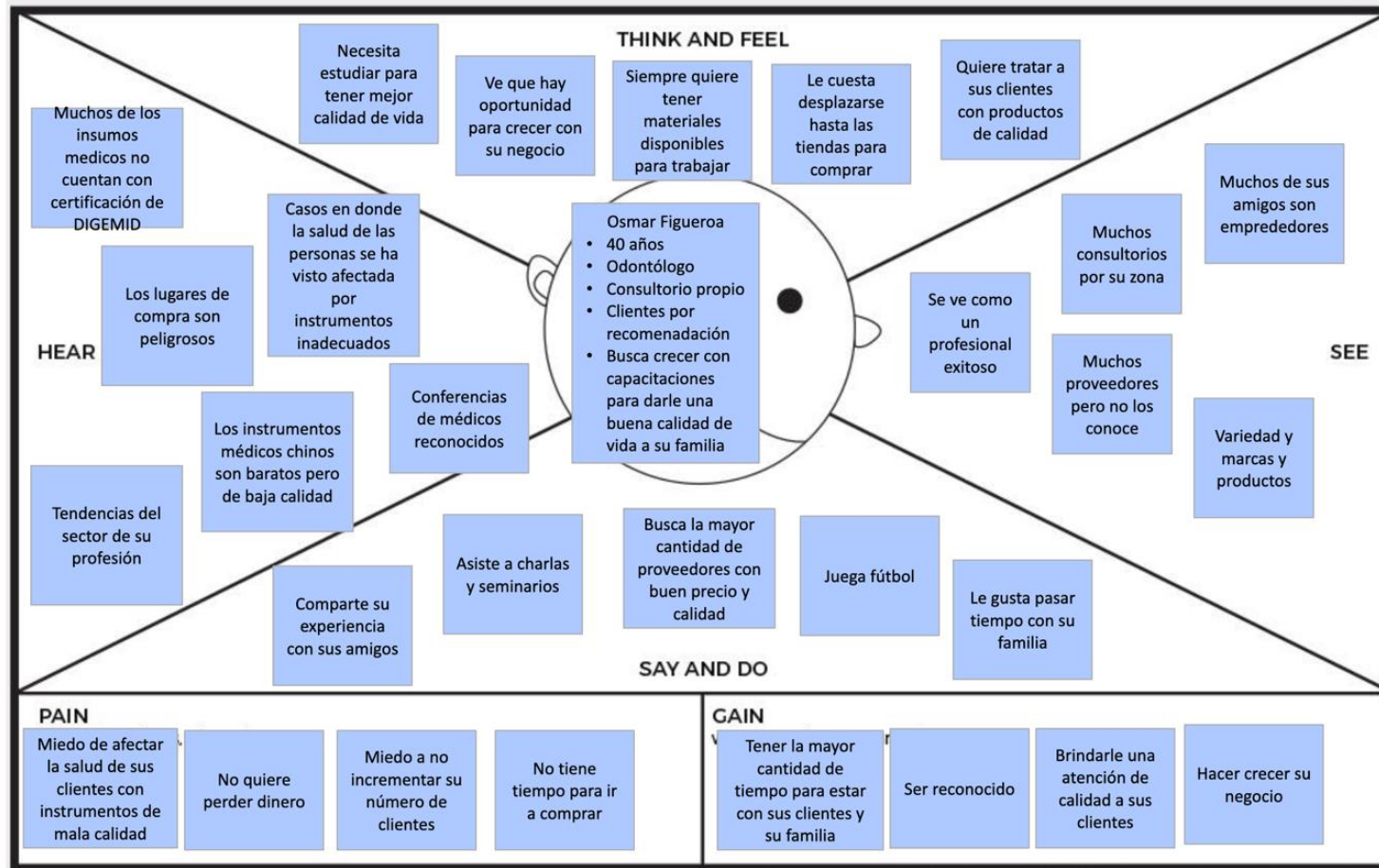
Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 18. Business model canvas Zanaora**

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Empresas importadoras de dispositivos médicos</p> <p>Pasarelas de Pago ( Culqi, Pago Efectivo, etc )</p> <p>Servicio Logístico ( Scharff, Chazki, Glovo, etc )</p> <p>Entidades reguladoras del sector salud ( ejem DIGEMID )</p> <p>Empresa que ofrece servicio de GPS para el seguimiento de los pedidos ( WAZE, GOOGLE MAPS)</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Desarrollo de plataforma: desarrollo, mantenimiento, soporte</p> <p>Plan MKT Ecommerce -Omnicanal <a href="https://trends.google.es/trends/explora?geo=PE&amp;q=dentista">https://trends.google.es/trends/explora?geo=PE&amp;q=dentista</a></p> <p>Comercial y Ventas: conseguir importadores que registren sus producto y empresas que compren.</p> <p>Prestación de servicios: inscripción de importadores, contratos.</p> <p><b>Key Resources</b> </p> <p>Plataformas TI y de Marketing digital</p> <p>Equipo de marketing</p> <p>Equipo Comercial: conocedores del sector y cartera de clientes e importadores.</p> <p>Especialistas en el sector. Inversionistas ( Angels, Aceleradoras, Empresas del sector salud )</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p><b>Plan de Marketing para generar conversiones exitosas a los clientes.</b></p> <p><b>Brindar calidad, seguridad y confianza</b></p> <p>Los importadores y distribuidores que ofrecen sus productos pasan por una validación de que cumplen con las leyes de país y están acorde con las regulaciones del DIGEMID.</p> <p><b>Sistema Logístico integrado, seguro y rápido</b></p> <p>Entrega y delivery por empresas aprobadas por las leyes y DIGEMID</p> <p><b>Unir a los importadores de dispositivos médicos con una variedad de clientes y segmentos del mercado</b></p> <p>Importadores de dispositivos de diversos segmentos como odontología, laboratorios, etc entrarán en contacto con empresas de estos segmentos.</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Brindar un <b>servicio de excelencia</b> que ofrezca seguridad en la compra, confianza en los precios y rapidez en la entrega de productos.</p> <p>Soporte y capacitación a los importadores en el uso de la plataforma, visualización de reportes y gestión de Stock</p> <p><b>Channels</b> </p> <p><b>Marketplace o plataforma online</b></p> <p>Contiene los productos de los importadores y como compradores a las empresas de los distintos segmentos clientes. (Con servicio de logística incluido)</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p><b>Empresas que cuidan de la Salud</b></p> <p>Instituciones, empresas que utilizan dispositivos médicos de forma recurrente para el cuidado de la salud.</p> <p><b>Empresas importadoras de dispositivos médicos</b></p> <p>Empresas que tienen el permiso de la DIGEMID para importar dispositivos médicos y distribuirlos en el País.</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Costos Fijos: Costos operativos, Colaboradores, Alquiler de equipos u oficina.</p> <p>Costos Variables: Hosting Plataforma, Impuestos, Marketing y publicidad.</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Venta de publicidad y anuncios</p> <p>Comisión por transacción realizada en la plataforma</p> <p>Venta de informes y tendencias de mercado con la información y datos recopilados. ( estimación demanda )</p>		

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Anexo 19. Mapa de empatía de buyers**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 20. Acceso al sistema (vista seller)

### Ingresar a Seller Center

Entrar a su cuenta

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 21. Dashboard de pedidos (vista seller)

☰
Bienvenido, Quetalcompra Xlaomi

Fecha de inicio para filtrar datos      Fecha final para filtrar datos      Seleccionar el sitio para filtrar datos

### Dashboard de pedidos [80]

Para manejo	No pagada	Para envío	Enviada	Entregada
2	0	2	0	41

Cancelada	Controversia
35	0

Buscar

Ingrese el texto a buscar

« < 1 2 3 4 ... > »
Mostrar por página 10

138 pedidos encontrados

Número	Cliente	Fecha	Total	Estado	Etiquetas	Sitio
1004052290560-01	Mak Bruno Manzano Chauca	17/1/2020	S/ 73	Para envío		
1004021759149-01	Ruben Cisneros	17/1/2020	S/ 1005	Para manejo		
1003793133794-01	Mark Baquerizo Quintana	16/1/2020	S/ 75	Entregada		
1003610027186-01	JESUS BAZAN	15/1/2020	S/ 70.5	Entregada		

### Pedido 1004052290560-01

(quetalcompra)

17/1/2020 15:38:16

<p style="font-weight: bold; font-size: 12px;">Cliente</p> <p>Mak Bruno Manzano Chauca</p> <p> bruno1261@hotmail...  +51970328063 DNI 73967021</p>	<p style="font-weight: bold; font-size: 12px;">Dirección de entrega</p> <p>Mak Bruno Manzano Chauca</p> <p>S Martinez con Ampuero de las infantas, 1 San Juan De Lurigancho Lima / Lima 150132 - PER Punto de referencia: A 2 cuadras del colegio 10 de octubre</p>	<p style="font-weight: bold; font-size: 12px;">Total</p> <p>S/ 73</p> <p>Total de los items - S/ 59.9 Total de descuentos - S/ 0 Costo total del envío - S/ 13.1 Costo total del cambio - S/ 0</p>
--	---	--

ESTADO

Para envío

SITIO

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 22. Configuración de transportadoras (vista *seller*)

Gestión de envíos / Transportadoras

Filtros Crear transportadora

Lista de transportadoras

Tipo SLA	Nombre	Estado
Envío a domicilio	T-Gestiona Exclusiva	Activa
Envío a domicilio	T-GESTIONA	Activa
Envío a domicilio	Delivery QTC	Activa
Tipo SLA	Nombre	Estado

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 23. Reporte de pedidos (vista *seller*)

Listado de inventario actual

« < 1 2 > »

Mostrar por página 10

Exportar CSV

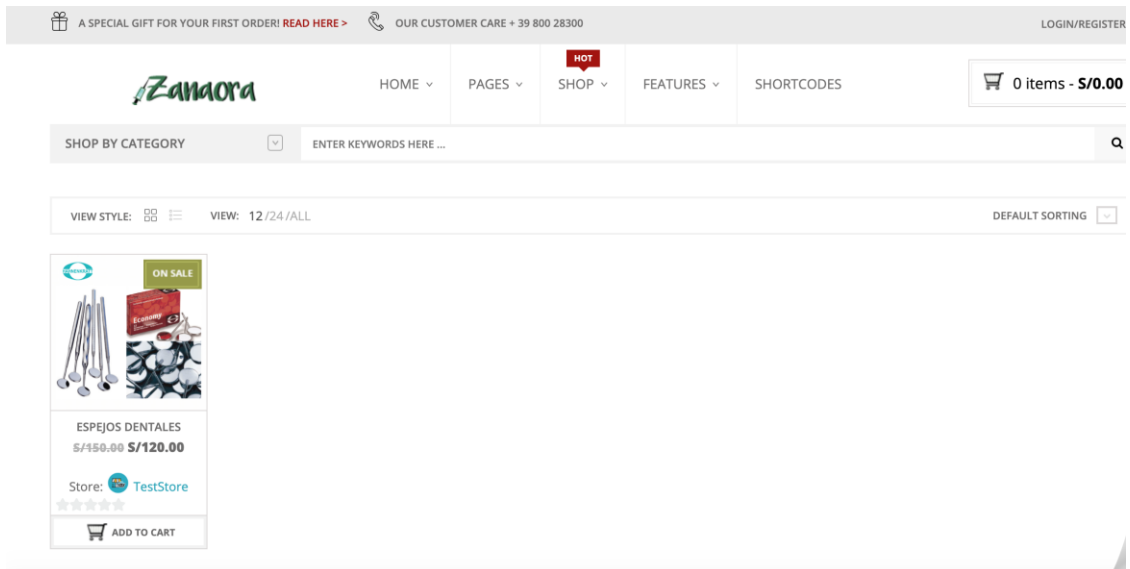
Ventas encontrados 18

Fecha	Ordenes	Items	Total Canceladas	Total Ventas	Total Envíos	Total Impuestos
18/1/2020	0	0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
17/1/2020	2	2	S/ 0	S/ 1078	S/ 19.1	S/ 0
16/1/2020	2	2	S/ 0	S/ 145.5	S/ 25.7	S/ 0
15/1/2020	1	1	S/ 0	S/ 69.2	S/ 9.3	S/ 0
14/1/2020	5	5	S/ 0	S/ 4441.2	S/ 70.3	S/ 0

Fuente: Elaboración propia 2020.

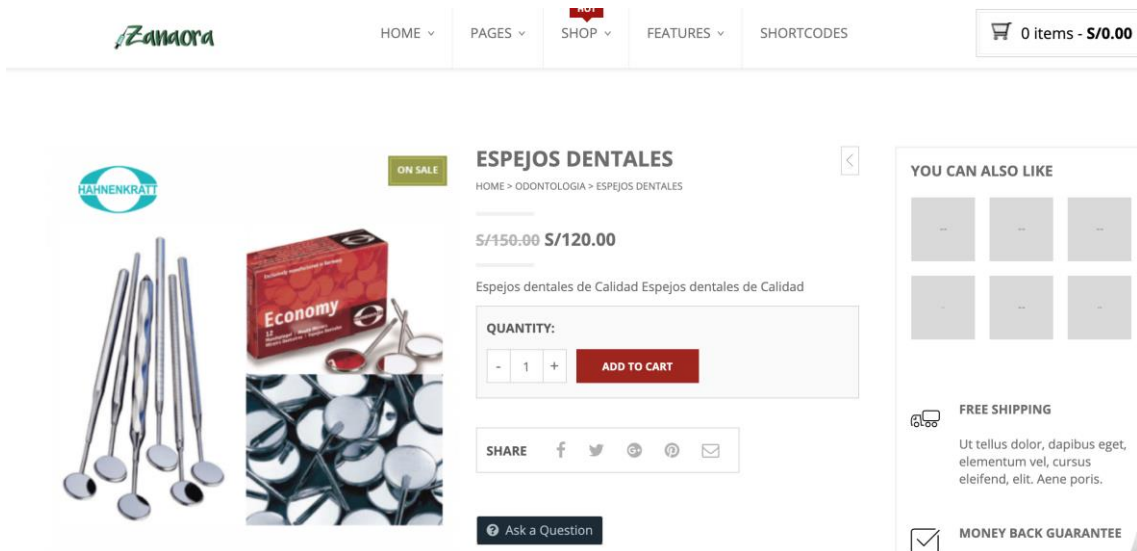


## Anexo 24. Visualización de *landing* de productos en zanaora.com (vista *buyer*)



Fuente: Elaboración propia 2020.


## Anexo 25. Visualización de ficha de producto en zanaora.com (vista *buyer*)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 26. Visualización de pantallas de *check out* en zanaora.com (vista *buyer*)

The screenshot displays the checkout interface for Zanaora.com. At the top, the navigation bar includes the Zanaora logo, links for HOME, PAGES, SHOP, FEATURES, and SHORTCODES, and a shopping cart icon showing 1 item for S/120.00. Below the navigation is a banner with three buttons: SHOPPING BAG, CHECKOUT DETAILS, and ORDER COMPLETE. The main content area is divided into two columns. The left column shows the shopping bag with a table of items, a promotional code field, and shipping options. The right column shows the cart totals and a 'PROCEED TO CHECKOUT' button. Below this is a second screenshot showing the billing details and order summary sections. The billing details section includes fields for first and last name, company name, country (Peru), street address, and town/city. The order summary section shows the product details, cart subtotal, shipping costs, and the final order total.

DESCRIPTION	QUANTITY	SUBTOTAL
 ESPEJOS DENTALES Store: TESTSTORE S/120.00	- 1 +	S/120.00

CART TOTALS	
SUBTOTAL	S/120.00
TESTSTORE SHIPPING	Flat rate: S/15.00 Estimate for Municipalidad Metropolitana de Lima.
<b>TOTAL</b>	<b>S/135.00</b>

YOUR ORDER	
<b>PRODUCT</b>	<b>TOTAL</b>
Espejos dentales x 1 Store: TestStore	S/120.00
<b>CART SUBTOTAL</b>	<b>S/120.00</b>
<b>TESTSTORE SHIPPING</b>	<b>Flat rate: S/15.00</b>
<b>ORDER TOTAL</b>	<b>S/135.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

## **Notas biográficas**

### **Luis Alberto Rosales Barreto**

Nació en Huancayo, el 24 de octubre de 1985. Ingeniero de Software, egresado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Especialista certificado a nivel profesional en el uso de tecnologías de Google Cloud (Architect - GCP) para la activación, análisis, ingeniería y ciencia de datos.

Cuenta con más de 7 años de experiencia en proyectos de tecnología, marketing digital (Analytics, SEO, SEM, Content Marketing), marketing technology, innovación y desarrollo de nuevos productos digitales. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Medios Digitales E-commerce en Tiendas por Departamento Ripley S.A.

### **Fiorella Goyzueta Soldevilla**

Nació en Lima, el 16 de febrero de 1991. Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad de Lima.

Cuenta con más de 5 años de experiencia liderando proyectos de tecnología, implementando aplicaciones digitales web y mobile Android y iOS mediante metodologías ágiles como Scrum y Kanban. Actualmente desempeña el cargo de Agile Coach en el Banco de Crédito del Perú.

### **Osmar Hugo Figueroa Sandoval**

Nació en Lima, el 2 de abril de 1988. Egresado en Administración y Marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuenta con más de 11 años de experiencia profesional en áreas vinculadas al desarrollo de estrategias omnicanal. Orientado al desarrollo profesional de equipos de alto desempeño que logren generar ideas disruptivas, mediante un diagnóstico del mercado y la implementación de estrategias de negocio para alcanzar nuevas formas de satisfacer las necesidades de las personas. Actualmente lidera el área Comercial y de Marketing del marketplace de las marcas Oechsle, Promart y PlazaVea del Grupo Intercorp Retail.