



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**ANÁLISIS DE LA EXPANSIÓN DE ZONAS DE
ATENCIÓN DEL E-COMMERCE EXCLUSIVO DE UNA
EMPRESA MULTI CATEGORÍA APOYADA EN SU
CANAL DE VENTAS TRADICIONAL**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Fernando Antonio Mujica Perez Palma**

Asesor: Eliana Galvez Paiba
[0000-0002-9503-4136](tel:0000-0002-9503-4136)

Lima, agosto 2022

ÍNDICE GENERAL

I.	CONTEXTO DEL TRABAJO	5
1.1	Industria y organización	5
1.2	Principios de la empresa.....	6
1.3	Objetivos Estratégicos.....	7
1.4	Análisis del entorno de la empresa en estudio	8
1.4.1	Análisis del Macroentorno (PESTEL)	8
1.4.2	Análisis del Microentorno.....	10
1.4.3	Identificación de principales competidores.....	13
1.5	Matriz FODA	15
II.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	16
2.1	Situación Inicial	16
2.2	Revisión de puntos de mejora	18
III.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	19
3.1	Sustento teórico principal.....	19
3.2	Sustento teórico para el análisis y mejora del plan de marketing:	21
3.3	Sustento teórico para las propuestas del plan de operaciones:	23
IV.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.1	Objetivos de la investigación	26
4.2	Industria	27
4.3	Público objetivo	28
4.4	Definición de zonas de atención	29
4.5	Perfil del consumidor digital en Lima Metropolitana	33
4.6	Levantamiento de información primaria	33
V.	Propuesta de Mejora.....	37
5.1	Análisis y mejora del plan de marketing	37
5.1.1	Objetivos propuestos.....	37
5.1.2	Estimación de la nueva demanda	38
5.1.3	Proyección de ventas.....	39
5.1.4	Estrategia de segmentación	40
5.1.5	Estrategia de posicionamiento.....	41
5.1.6	Estrategia de Marketing	42
5.1.7	Mezcla de marketing	42
5.1.8	Presupuesto y cronograma de la propuesta de mejora del plan de marketing.....	61
5.2	Adaptación del plan de operaciones.....	62
5.2.1	Objetivos del plan de operaciones.....	62
5.2.2	Diseño del servicio.....	62
5.2.3	Diseño de procesos.....	64
5.2.4	Descripción de Procesos	66

5.2.5	Gestión de calidad.....	68
5.2.6	Planeación de las operaciones.....	70
5.2.7	Ubicación de almacenes y detalle de Instalaciones.....	72
5.2.8	Capacidad de armado instalada.....	73
VI.	VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA	74
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
	ANEXOS	78
	Anexo 1: Lista de Entrevistados	78
	Anexo 2: Modelo de Encuesta	78
	BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	8
Tabla 2 Mapeo de competidores	14
Tabla 3 Matriz FODA Cruzado.....	15
Tabla 4 Decisión de venta directa o indirecta	20
Tabla 5 Tipos de medios en el marketing digital	22
Tabla 6 Objetivos de Investigación.....	26
Tabla 7 Hallazgos de la industria	27
Tabla 8 Hallazgo de las entrevistas a encargados de marketing	28
Tabla 9 Distribución Zona Geográfica Lima Norte	29
Tabla 10 Distribución Zona Geográfica Lima Este	30
Tabla 11 Distribución Zona Geográfica Lima Centro	30
Tabla 12 Distribución Zona Geográfica Lima Oeste	31
Tabla 13 Distribución Zona Geográfica Lima Sur.....	32
Tabla 14 Distribución Zona Geográfica Lima Callao.....	32
Tabla 15 Perfil del Consumidor Digital	33
Tabla 16 Hallazgos en entrevistas a profundidad a dueños de las DEX	34
Tabla 17 Hallazgos en entrevista a profundidad a gerente de ventas Lima	35
Tabla 18 Diseño Muestral	36
Tabla 19 Tamaño de Universo	36
Tabla 20 Hallazgos de las encuestas	36
Tabla 21 Objetivos propuestos para el plan de marketing revisado.....	37
Tabla 22 Filtro Final	38
Tabla 23 Alcance campaña de marketing	39
Tabla 24 Tabla de demanda inicial vs venta inicial	39
Tabla 25 Proyección de Ventas.....	40
Tabla 26 Segmentación del mercado objetivo	40
Tabla 27 Presupuesto y cronograma de marketing	61
Tabla 28 Objetivos propuestos para la adaptación del plan de operaciones	62
Tabla 29 Ficha técnica	62
Tabla 30 Empaque	63
Tabla 31 Descripción de Procesos	66
Tabla 32 Plan de Contingencia	69
Tabla 33 Zona de Reparto por DEX	71
Tabla 34 Ubicación de Almacenes.....	72
Tabla 35 Análisis capacidad de armado.....	73
Tabla 36 Estado de resultados primer año	74
Tabla 37 Estado de resultados por año.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Mapa de Procesos.....	64
Ilustración 2 Flujograma del proceso de ingreso a la plataforma.....	65

I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1 Industria y organización

La industria de producción nacional de alimentos está caracterizada por la existencia de un pequeño grupo de empresas que concentran la mayor parte de ventas. Algunas son de origen nacional como: Alicorp y Gloria y otras multinacionales, como el caso de Nestlé y PepsiCo. Estas se caracterizan por encargarse directamente de la producción y de todo el proceso de distribución hacia el consumidor.

En todos los casos cuentan con plantas de producción propias en territorio nacional, en donde se producen grandes volúmenes, lo que les permite poder disminuir sus costos gracias a economías de escala. Por este motivo, es una industria bastante competitiva y orientada a los precios bajos.

Así mismo, son las mismas empresas las que se encargan de la distribución de sus productos hasta el consumidor final. Teniendo en cuenta este objetivo es que poseen sistemas de distribución bastante elaborados, los cuales buscan poder llevar sus productos a la mayor cantidad posible de hogares a lo largo de todo el país. Manteniendo siempre la búsqueda por la optimización de costos.

Para poder lograr esto, cuentan con una gran cantidad de operarios y colaboradores tanto en áreas relacionadas directamente con el negocio como también en áreas de soporte. Todo esto conlleva un alto nivel de inversión, derivando en objetivos de crecimiento agresivos y ambiciosos.

El presente trabajo se centra en una importante empresa de consumo masivo de origen nacional, la cual cuenta con un gran portafolio de productos multi categoría, con marcas muy bien posicionadas en el mercado peruano y con presencia en todo el país. Formando también parte de un grupo empresarial muy grande con presencia en varios países de Sudamérica. Bajo el nombre de Molitalia, la empresa lleva operando más de 55 años y dando empleo a más 3,500 colaboradores.

Molitalia cuenta dentro de su portafolio de productos con tres grandes divisiones: alimentos, golosinas y alimento para mascotas; y con catorce categorías, entre las que se encuentran: pastas, harinas, sémolas, tomates, avenas, mermeladas, pescados en conserva, frutas en conserva, condimentos, galletas, chocolates, caramelos, panetones, alimento para perros y alimento para gatos. En total cuenta con más de 350 productos diferentes, lo que le da un portafolio bastante completo y variado.

Para poder realizar la producción de este amplio portafolio, la empresa cuenta con cinco plantas productivas propias. Todas ellas con certificaciones internacionales y maquinaria de última generación; teniendo como mejor ejemplo a la segunda planta de alimento para mascotas más moderna de Latinoamérica ubicada en el distrito de Lurigancho-Huachipa.

Molitalia tiene una estructura de distribución en el canal tradicional bastante sólida a nivel nacional, lo que le permite llegar a casi todos los puntos de venta existentes, pudiendo colocar y seguir expandiendo su portafolio para que esté al alcance de todos los consumidores.

La empresa cuenta en Lima Metropolitana con un sistema de distribución que se divide en 3 pilares:

En primer lugar, una fuerza de venta propia, bajo planilla de la propia compañía, que se encarga de atender a todos los clientes mayoristas y mini mayoristas, los cuales se diferencian por tener un promedio de compra bastante alto.

En segundo lugar, cuenta con distribuidoras exclusivas (en adelante **DEX**), las cuales son empresas independientes subsidiadas por la compañía, a cambio de que estas únicamente vendan, almacenen y distribuyan sus productos, para lo cual reciben una serie de beneficios y soporte total para hacerlas rentables. Estas se encargan de atender bodegas, mercados y minimarkets dentro de sus territorios asignados, teniendo el objetivo de atender a todos los puntos de venta posibles.

Finalmente, cuenta con una fuerza de repaso a través de distribuidoras multimarca (en adelante **DIM**), las cuales trabajan con una gran cantidad de marcas y productos de distintas compañías; enfocándose también en bodegas, mercados y minimarkets, siguiendo el mismo objetivo que las **DEX**, pero con precios ligeramente mayores que estas últimas.

1.2 Principios de la empresa

Visión

Ser la empresa de consumo masivo más valorada y respetada del país.

Misión

Crear valor compartido, garantizando el buen desempeño de la compañía y cuidando los efectos económicos, sociales y medioambientales que genera su cadena de valor.

Valores

- Respeto a los demás
- Honestidad
- Actuar con sencillez
- Pasión por el trabajo bien hecho
- Compromiso con la compañía

1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos por la empresa para el corto y mediano plazo son los siguientes:

Corto Plazo (1 año)

- Recuperar al 100% los volúmenes de la categoría de pastas que se venían manejando en años anteriores, teniendo en cuenta que la planta ya está operando con normalidad después de su total remodelación.
- Incremento del 10% de las ventas globales.
- Terminar de consolidarse como los líderes de la categoría de mascotas, reciente adquisición y la categoría con mayor crecimiento en los últimos tres años en la compañía. Logrando tener la mayor participación % del mercado en las categorías de alimento para perros y gatos.
- Tener operativo al 100% el nuevo centro de distribución de Lurín.
- Lograr establecer a la venta online como un canal rentable, teniendo como objetivo el 0.5% de la venta de la compañía (aprox. 150 MM soles mensuales).
- Consolidar la nueva categoría de panetones y bizcochos, posicionándose como líderes de mercado y realizando tres nuevos lanzamientos para hacer más robusto el portafolio, dada la reciente adquisición de Todinno.

Mediano Plazo (3 años)

- Aumento sostenido del portafolio. Realizar anualmente ocho lanzamientos de nuevos productos como mínimo, los cuales supongan un aumento en las ventas y participación de mercado sin existir canibalización con el portafolio.
- Aumento de un 25% de aumento en las ventas globales.
- Lograr establecer a la venta online como un canal independiente, teniendo como objetivo el 3% de la venta de la compañía. (aprox. 150 MM soles mensuales).
- Consolidación de la división HORECA, aumentando su facturación en un 100% y duplicando la cantidad de clientes actuales.
- Consolidación de las **DEX** en provincia, aumentando su facturación en un 50% y dejando de depender de distribuidores multimarca.

1.4 Análisis del entorno de la empresa en estudio

1.4.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

Con el fin de tener un panorama más amplio del macroentorno, se realizó un análisis PESTEL. En el siguiente cuadro se tomaron en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Cada uno de estos, analizado como una posible amenaza u oportunidad y el impacto que conlleva para la industria.

Tabla 1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Aspecto	Actualidad y Tendencia	O/A	Impacto en la industria
Político	El país viene atravesando una grave crisis política. En los últimos 6 años se han tenido 5 presidentes y los últimos 7 mandatarios están siendo investigados o ya han sido condenados por casos de corrupción (Roura A. M., 2020).	Amenaza	Alta inestabilidad política desincentiva la inversión y el desarrollo de la industria.
	El gobierno actual no está dando garantías para la inversión privada, teniendo en cuenta los constantes cambios en su discurso y en sus acciones, siendo un claro ejemplo la Asamblea Constituyente propuesta (Gestión, 2022).		
Económico	Aumento en la inflación del país hasta 8.62%, la mayor en los últimos 10 años (Miñan Cabeza, 2022), derivando esto en un aumento en el costo de la canasta básica de alimentos en un 15% (Miñan Cabeza, Gasto mensual en canasta mínima de alimentos subió a S/. 503 en Lima, 2022)	Amenaza	Al tener las familias peruanas una menor capacidad adquisitiva, la cantidad de productos que pueden comprar disminuyen y por lo tanto las ventas de la empresa también. Otro punto para tener en cuenta es la búsqueda de productos sustitutos más baratos.
	Aumento de la población en situación de pobreza a un 30.1%, así como también un aumento en la población en riesgo de caer en este segmento a un 35.5% (Cuadros, 2021).		
	Variaciones constantes en el precio del dólar, causada por la inestabilidad política (Manrique, 2022).	Amenaza	Muchos de los insumos para la fabricación de los productos en la industria son importados, por lo que estas variaciones aumentan los costos y en muchos casos obliga a las empresas a tener que subir los precios de venta.
Social	La pandemia del COVID-19 ha afectado de sobremanera al país, llegando a ser el país con más muertes per cápita del mundo (Roura, 2020).	Amenaza	Muchas familias han perdido familiares y han quedado muy endeudadas con gastos médicos o han perdido también sus trabajos a causa de la pandemia. Estas situaciones han dado una disminución en la capacidad adquisitiva de la población.
	Hay un cambio en la mentalidad del consumidor, teniendo una preferencia hacia alimentos saludables con mayor cantidad de vitaminas y minerales, llegando incluso a estar dispuestos a pagar un poco más por este tipo de alimentos (Torres, 2009).	Oportunidad	Existe una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos, así como también de crear toda una línea especializada de productos saludables y de esta manera poder llegar a una mayor cantidad de consumidores.

Tecnológico	Aumento de los compradores en línea en el Perú de 3.3 millones (previo a la cuarentena) a 7.1 millones en abril del 2021 (Ipsos, 2021).	Oportunidad	Al existir una migración importante de los consumidores hacia el canal digital, se convierte en un reto y una necesidad para las empresas poder fortalecer este canal, para de esta manera poder sostener y aumentar sus ventas, así como también tener un mayor contacto con los consumidores finales.
	Alimentación es la categoría que más se compró por internet en el país en el 2021 (81%), teniendo un crecimiento importante respecto al 2019 (44%) (Ipsos, 2021).	Oportunidad	Al ser la categoría de alimentos la que tiene un mayor crecimiento de venta en el canal online, se convierte en una necesidad tener un canal de venta online bien estructurado y con la capacidad de poder atender toda esta nueva demanda para todas las empresas si quieren ser sostenibles en el tiempo.
	Aumento importante en el uso de billeteras móviles para realizar pagos de productos y servicios en línea, siendo Yape el más importante con un 96% de presencia entre las personas que utilizan este medio (Ipsos, 2021).	Oportunidad	Existe una oportunidad para poder aplicar estos nuevos métodos de pago sobre todo a la hora de realizar ventas B2C, ya que además de la facilidad y la cercanía con el cliente, tiene el beneficio de no cobrar comisión.
Ecológico	La Organización de las Naciones Unidas diseñó una iniciativa de reducción de producción de plástico. Esta iniciativa insta a los gobiernos a aprobar políticas de reducción de plástico (ONU, 2017).	Oportunidad	Presión del mercado para convertirse en empresas eco-amigables, con procesos cero emisiones. Los consumidores están valorando cada vez más este tipo de certificaciones y tomando sus decisiones de compra en base a esto.
	El Perú continúa mejorando su situación dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU con miras al 2030. Organizaciones de todos los sectores empresariales optimizan sus esfuerzos por desarrollar mejoras en cuanto a sostenibilidad, medio ambiente y bienestar social (Conexión ESAN, 2018).		
Legal	Implementación de la Ley de Alimentación Saludable (Ley N° 30021), la cual establece la presencia de octógonos en todos los productos que contengan exceso de contenido perjudicial para la salud. Así como también regula la publicidad de estos productos (El Peruano, 2013).	Amenaza	La presencia de los octógonos desincentiva a la población a comprar y consumir estos productos ya que se hace mucho más evidente el daño que ocasiona a la salud. Por consiguiente, las ventas en estas categorías disminuyen considerablemente.

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Análisis del Microentorno

Para poder realizar un análisis adecuado del microentorno, se decidió utilizar como herramienta a las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). A continuación, se detalla cómo y en qué medida se comporta la industria.

Amenaza de nuevos competidores (Baja)

Los volúmenes de producción mensuales que se manejan en esta industria permiten que las empresas existentes desarrollen economías de escala. En muchos casos teniendo más de una planta productiva, junto con certificaciones internacionales y maquinaria de última generación. Esto presenta una importante barrera de ingreso para nuevas empresas por la elevada inversión en tiempo y dinero que tendrían que realizar para poder ingresar a competir.

Gracias a la cantidad de años en el mercado y la reputación ganada de las principales empresas de consumo masivo que operan en el país, entre las cuales figuran: Alicorp, Nestlé, Mondelez, entre otras; así como también, a la identidad de los consumidores ya ganada hacia sus marcas más representativas y el consumo recurrente de estas, dificulta a una empresa nueva poder entrar a competir.

Las principales empresas de la industria han logrado construir canales de distribución bastante sólidos, con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de consumidores finales. A través de vendedores directos, distribuidoras exclusivas y multimarca, mayoristas, canales digitales, canal moderno, entre otros; llegan a vender sus productos a lo largo de todo el territorio nacional. Al tener llegada a casi todos los puntos de venta existentes, les permite poder colocar y seguir expandiendo su portafolio. Sin embargo, llegar a este punto requiere de una inversión bastante elevada en planillas, transportes, almacenes, entre otros dependiendo de cada empresa.

Un competidor nuevo se define como una empresa que mediante un producto busca satisfacer las necesidades con un valor y forma similar a la de otra empresa (Porter, 2008). Teniendo en cuenta esta definición de competidor y los motivos expuestos anteriormente, esta amenaza sería baja para la industria.

Rivalidad entre competidores (Alta)

Debido a que muchas de las empresas de la industria manejan varias categorías, con una gran cantidad de productos dentro de sus portafolios, se enfrentan a más de un competidor. Todos ellos pujando por tener la mayor participación de mercado posible en cada una de las líneas que maneja. Esto las obliga a tener que distribuir su presupuesto de manera que les permita seguir desarrollando cada categoría y no perder presencia ante los demás competidores. Un claro ejemplo de esto son compañías internacionales como: Alicorp, Molitalia y Nestlé.

Además, se tiene el caso de empresas que se enfocan en una sola, o en todo caso, en una cantidad reducida de categorías con pocas marcas, con lo cual tienen toda su inversión en activos, publicidad y en acciones comerciales bastante concentrada y dirigida a estos pocos productos. Por ejemplo: Rinti en la categoría de alimento para mascotas, Compañía Nacional de Chocolate (CNCH - Winters) para la división de golosinas y Bimbo para la categoría de bizcochos y panetones.

Finalmente, muchos de los productos que se manejan en la industria, tienen precios bastante bajos (S/. 0.50 – S/. 2.50), con lo cual cualquier cambio mínimo es percibido inmediatamente por los clientes, los cuales tienen una alta sensibilidad ante cualquier variación. Se podría afirmar que la demanda es bastante elástica debido a que la cantidad demandada responde en gran medida a los cambios en esta variable (Mankiw, 2020, pág. 90).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, las empresas están en una constante lucha por disminuir sus costos, ya que cualquier disminución en el precio o una mejor absorción en las alzas de insumos que se tienen actualmente, les da una competitividad mejor frente a las demás empresas.

Teniendo en cuenta las variables expuestas: gran cantidad de competidores, empresas especializadas y la competitividad por precios bajos debido a una alta elasticidad de la demanda, dan como resultado una alta rivalidad entre la competencia.

Amenaza de productos sustitutos (Medio-Bajo)

La crisis política y económica existente en el país, ha causado un aumento importante de la tasa de pobreza, (Cuadros, 2021) lo que ha ocasionado que muchas personas empiecen a buscar productos sustitutos más baratos para poder cumplir con la canasta básica necesaria para alimentar a sus familias, por más que eso signifique disminuir la calidad de los productos que consumen.

Bajo este contexto, han aparecido gran cantidad de empresas que comercializan productos a precios más bajos al usar insumos de menor calidad o más baratos, teniendo dos claros ejemplos en las categorías de avena y conservas. En el primer caso, empresas como “Grano de Oro” comercializan las hojuelas de avena incluyendo la cáscara, lo que resulta mucho más barato por el mayor volumen que representa; y en el segundo, productos enlatados de jurel, caballa o anchoveta se ofrecen como alternativas al atún tradicional, con un precio bastante menor.

El aumento en la aparición de estos productos sustitutos también ha traído consigo la aparición de personas inescrupulosas que se dedican a vender productos adulterados o en mal estado, lo cual ha ocasionado bastante preocupación en los consumidores y generado que desconfíen de productos con precios muy baratos por malas experiencias pasadas.

Las principales empresas se enfocan en poder diferenciar sus productos con un correcto *mix* de marketing, ofreciendo productos de calidad a precios asequibles. Todo esto respaldado por campañas de publicidad bastante potentes. Existe también una presión constante ante los últimos aumentos en los precios globales de los insumos. Ante esto, algunas empresas se han adaptado al reducir el gramaje y las porciones de sus productos para poder mantener los precios al tener bien identificadas las necesidades de los consumidores.

Teniendo en cuenta las variables expuestas: búsqueda de los consumidores de productos de bajo precio, aparición de empresas que brindan opciones más cómodas a cambio de sacrificar la calidad de los insumos, el miedo de los consumidores hacia productos adulterados, y a la búsqueda de las empresas por lograr un posicionamiento estratégico de sus productos en cuanto a precio, calidad y percepción dan como resultado una mediana-baja amenaza de productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Las principales empresas pertenecientes a esta industria debido a los volúmenes de producción que manejan, compran los insumos que utilizan en grandes cantidades. Por este motivo, son clientes muy importantes para sus proveedores. Lo que les permite poder negociar los mejores precios, trabajar a crédito e imponer los estándares de calidad que consideren necesarios.

Existen en la industria algunos casos especiales como lo son las multinacionales que tienen proveedores internacionales que abastecen sus distintas operaciones y unas pocas empresas que fueron un paso más adelante, habiéndose incluso integrado verticalmente hacia atrás, formando empresas agrícolas y convirtiéndose en sus propios proveedores. (Heizer & Render, 2009, págs. 439-440)

Adicionalmente, algunos de los principales insumos son *commodities*, los cuales tienen un precio estándar internacional, en donde el productor casi no tiene poder de negociación.

Teniendo en cuenta las variables expuestas: altos volúmenes de compra, producción propia, trabajar con insumos que son *commodities*, los proveedores tienen un poder de negociación bajo.

Poder de negociación de los clientes (Medio)

Dos indicadores importantes que se manejan en esta industria son los de distribución numérica y ponderada, las cuales de acuerdo con el *Journal of Marketing Channels* son: en el caso de la numérica, del global de puntos de venta que manejan la categoría, cuántos tienen cierto producto; y en el caso de la ponderada, teniendo únicamente en cuenta a los principales puntos de venta que manejan la categoría, cuántos tienen el producto (Angotti Guissoni, Mateus Rodrigues,

Zambaldia, & Fava Nevesc, 2020, págs. 108-119).

Es mediante estos indicadores que las empresas se aseguran de que sus productos estén presentes en la mayor cantidad de puntos de venta posibles a nivel nacional, teniendo disponibilidad y, por consiguiente, siendo siempre una posibilidad de elección para los consumidores. De acuerdo con la misma fuente, el efecto de una mejor distribución es incluso mayor que el de promoción y publicidad (Angotti Guissoni, Mateus Rodrigues, Zambaldia, & Fava Nevesc, 2020, págs. 108-119).

Debido a esta gran cantidad de puntos de venta a los que se atiende a nivel nacional a través de sus respectivos canales de distribución, se ha podido lograr que los clientes tengan un poder de negociación limitado. Si bien existen socios comerciales estratégicos como: cadenas de supermercado, distribuidores seleccionados y mayoristas importantes, estos no llegan a imponerse en ningún caso.

Un punto importante para considerar es que muchos de los productos de esta industria son de primera necesidad y en algunos casos, son líderes de mercado de sus respectivas categorías. Por este motivo, son la primera elección y el primer producto en el que piensan muchos consumidores. Sin embargo, existen bastantes opciones en todas las categorías entre las cuales los clientes pueden decidir.

Esta elección en muchos casos se realiza dentro del mismo punto de venta, en donde toma relevancia la fuerte inversión que realizan las empresas en marketing en el punto de venta para poder captar la atención de los clientes e inclinar su decisión de compra. Esto último lo realizan mediante visibilidad, productos bien posicionados, exhibidores y todo un estudio enfocado en psicología del consumidor.

Teniendo en cuenta las variables expuestas: una buena distribución numérica y ponderada, productos líderes, una alta inversión en marketing en el punto de venta y la cantidad de opciones que tiene el consumidor entre las cuales elegir, se puede llegar a la conclusión de que los consumidores tienen un poder medio de negociación.

1.4.3 Identificación de principales competidores

A través del siguiente cuadro se han podido consolidar los principales competidores por categorías. Como se mencionaba anteriormente, existen algunas empresas contra las que Molitalia compite en una gran cantidad de categorías y otras que están más centradas y especializadas en una única.

Es importante recalcar que estos no son todos los competidores existentes, pero sí los que cuentan con mayores recursos y marcas más reconocidas, por lo que representan una mayor amenaza.

Alicorp y Nestlé son las empresas contra las que compete en una mayor cantidad de categorías.

Tabla 2 Mapeo de competidores

Principales Competidores												
Categoría	Molitalia	Alicorp	Nestlé	Anita	Gloria	Pepsico	Bimbo	Mondelez	Arcor	San Jorge	CNCH/W inters	Rinti
Pastas	x	x		x						x		
Harinas	x	x		x						x		
Avenas	x					x						
Pescados en conserva	x	x			x							
Mermeladas	x				x							
Tomates	x	x	x									
Galletas	x	x				x	x	x		x	x	
Chocolates	x	x	x					x	x		x	
Caramelos	x	x						x	x		x	
Panetones	x	x	x		x		x					
Alimento para mascotas	x		x									x

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Matriz FODA

Tabla 3 Matriz FODA Cruzado

	Oportunidades	Amenazas
	O1: Aumento de los compradores en línea en el país a raíz de la pandemia.	A1: Las empresas con las que compite ya tienen mayor experiencia en el canal digital. Existe aún una desconfianza de una parte de la población hacia las compras digitales.
	O2: Existencia de un cambio en la mentalidad del consumidor hacia productos saludables.	A2: Gran cantidad de competidores, muchos de los cuales se dedican a una sola categoría.
	O3: Alimentación es la categoría más comprada por internet.	A3: Aumento en la pobreza en el país, debido a la pandemia vivida y a la inestabilidad política existente.
	O4: Aumento importante en el uso de billeteras móviles para realizar pagos de productos en línea.	A4: Implementación de la Ley Saludable, la cual establece la presencia de octógonos en los empaques y publicidad.
Fortalezas	Estrategias Ofensivas (Fortalezas – Oportunidades)	Estrategias Defensivas (Fortalezas – Amenazas)
F1: La empresa tiene economías de escala gracias a sus cinco plantas productivas propias y a los volúmenes de producción que maneja.	F1, O3 A través de los precios bajos conseguidos gracias a sus economías de escala, posicionarse dentro de las principales empresas en la categoría de alimentación presentes en internet. Las cuales vienen teniendo una alta demanda.	F1, A3 Aprovechar las economías de escala para figurar como una opción atractiva para la población que está perdiendo capacidad adquisitiva a través de un liderazgo de costos.
F2: La empresa tiene más de 55 años en el mercado, por lo que ya cuenta con el reconocimiento del público, con marcas y productos reconocidos, posicionados y en varios casos, líderes de mercado.	F2 F4, O1 Aprovechar las marcas y productos reconocidos para poder captar a la mayor parte compradores en línea, los cuales vienen en aumento. Así como también, utilizar la capacidad de inversión para poder posicionarse rápidamente como un referente en el canal digital, a través de campañas agresivas y un excelente servicio.	F2 F5, A1 Aprovechar que se trata de una empresa reconocida, y que sus marcas están bien establecidas para poder transmitir confianza al cliente y establecerse de manera rápida en este nuevo canal. Al utilizar también su capacidad de inversión, se puede lograr una rápida adaptación y conseguir tener una estructura sólida en poco tiempo.
F3: Estrategia de distribución ya consolidada a Nivel Lima, con llegada a la mayor parte de puntos de venta existentes.	F3, O4 Poder hacer más eficiente la labor del reparto y disminuir los tiempos necesarios en cada punto, mejorando el proceso de cobranza a través del uso de billeteras móviles. Esto aumenta también la seguridad de las unidades de transporte al no transportar tanto dinero en efectivo.	F2 F1, A4 Aprovechar las marcas ya posicionadas para poder lanzar nuevos productos que no posean octógonos, o en todo caso, aprovechar sus plantas productivas propias para hacer cambios en las fórmulas de sus productos para que no contengan octógonos.
F4: Alta capacidad de inversión, apalancada en los altos volúmenes de venta que maneja	F2 F1, O2 Aprovechar las marcas ya posicionadas y su capacidad de producción para poder lanzar nuevos productos saludables.	F4, A2 Aprovechar la excelente distribución numérica y ponderada poder llegar a donde las demás empresas aún no llegan y de esta manera seguir creciendo en ventas.
Debilidades	Estrategias de Reorientación (Debilidades – Oportunidades)	Estrategia de Supervivencia (Debilidades – Amenazas)
D1: La empresa no posee experiencia en el canal digital.	O1, D1: Aprovechar la expansión del canal digital para poder ingresar y ganar experiencia rápida. Contratando profesionales con experiencia en otras empresas para que lideren el proyecto.	D1, D2, A1 A2: Con el transcurso de los meses se ganará experiencia en el canal digital y trabajando directamente con el consumidor final, con esto se reducirá la amenaza de los competidores que empezaron antes, al mejorar constantemente el servicio y la atención al cliente.
D2: Actualmente, el canal online de la empresa depende principalmente de plataformas compartidas como: Juntoz, Linio. Estas ofrecen gran cantidad de marcas y exigen una elevada inversión en publicidad y reparto.	O1, D3: Aprovechar los camiones que actualmente no están saliendo totalmente llenos para llevar también pedidos del canal digital y de esta manera hacer más eficientes los transportes.	
D3: Actualmente en el canal tradicional no se tiene una eficiencia total en el transporte, saliendo muchos camiones sin estar totalmente llenos.	O1 O3, D2: Aprovechar el aumento en la demanda del canal digital y específicamente de la categoría de alimentos para poder establecer una plataforma propia, que pueda ser rentable y dejar de depender de las tiendas virtuales existentes.	
D4: Transportistas acostumbrados a trabajar con los detallistas/mayoristas. En la mayor parte de casos no tienen protocolos de atención ni están uniformados y se reciben reclamos esporádicamente por el trato con los clientes.	O1 O4, D4: Aprovechar el ingreso al canal digital y la necesidad de tener contacto con el cliente final, ofreciendo el mejor nivel de servicio posible para poder tener un personal de reparto más profesional y capacitado.	

Fuente: Elaboración Propia

II. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

2.1 Situación Inicial

Al momento del inicio de este análisis se vivían los primeros meses de la pandemia de COVID-19 en el Perú. Existía orden de inamovilidad para casi toda la población, con muchas restricciones para el abastecimiento de productos de primera necesidad y la opción del comercio digital empezaba a tomar gran importancia al ser una alternativa rápida y segura, teniendo en cuenta la situación que se vivía.

En este marco, la compañía no contaba con un área de venta digital y recién estaba incursionando en este canal de venta, habiendo iniciado operaciones en enero del 2020, debido a que siempre había tenido un foco casi total en el canal tradicional, al representar este más del 80% de las ventas totales, proviniendo las ventas restantes del canal moderno y del canal HORECA, el cual incluye restaurantes, hoteles y *caterings*.

Por los motivos expuestos, existía un gran interés de parte de la empresa por desarrollar rápidamente este nuevo canal de ventas y poder llegar a la mayor cantidad de clientes posibles. El motivo no era únicamente poder tener un mayor volumen y desarrollar un nuevo canal de venta con un potencial bastante atractivo, sino que este se vuelva un canal de imagen para la compañía, debido a que era la primera vez que la empresa tenía contacto directo con el consumidor final, teniendo la oportunidad de tener una mayor cercanía e impacto con este.

La empresa decidió en un inicio optar por dos tipos de plataformas online:

En primer lugar, entrar a *marketplaces* ya establecidos como, por ejemplo: Juntoz o los sitios web de cadenas de supermercados, en donde se publican gran cantidad de productos de muchas empresas y de gran variedad de categorías. La ventaja de estos residía en que ya contaban con un público ganado y que ellos mismos se encargaban de la comunicación y promoción del sitio.

El problema de esta primera opción eran los altos porcentajes de comisión que cobraban y los precios para el servicio de entrega con los que cargaban a los consumidores, los cuales iban desde S/10 hasta S/.80. Esto último debido a que fijaban sus tasas de envío de acuerdo con el tamaño y peso de los productos enviados. Al tener la compañía dentro de su portafolio productos pesados y voluminosos como, por ejemplo, alimento para mascotas y abarrotes en general, estos precios se disparaban y dejaban de ser atractivos.

En segundo lugar, la empresa decidió abrir su propia tienda virtual, a través del alquiler de un sitio web perteneciente a un proveedor especializado. La empresa escogida fue Riqra. Esta página es una plataforma de comercio electrónico, por la cual se paga una mensualidad y un porcentaje de los ingresos mensuales para poder hacer uso de una dirección personalizada, un equipo de soporte y poder subir todos los productos deseados, con un proceso simple, una buena experiencia de navegación, pero a la vez poco flexible ya que también busca adaptarse a las necesidades de

varias empresas al ofrecer un servicio estándar.

Los puntos favorables de esta plataforma son que permite programar una gran cantidad de métodos de pago, ofrece una buena experiencia de usuario y cuenta con un buen soporte y guía constante por parte del proveedor.

Lo atractivo de esta opción era que ofrecía libertad de acción para poder plantear la estrategia digital y de distribución que se desee.

A la hora de definir la estructura inicial del proyecto, se estableció que la operación sería llevada por la misma empresa. La gestión de la plataforma digital estaría a cargo de un gestor de comunidades perteneciente al equipo de marketing, y en el caso de la distribución, esta sería gestionada por el equipo de operaciones a través de los camiones propios de la compañía. El proyecto incluía directamente a las áreas de ventas, marketing y operaciones, siendo este una de las prioridades a nivel regional.

El territorio de atención que se había establecido en el plan de ventas inicial tenía únicamente en consideración unos pocos distritos de la capital, siendo el principal factor de esta decisión, la capacidad adquisitiva promedio y la cercanía entre los puntos para facilitar la logística de entrega, pero no se realizaron mayores estudios de potencial por zonas del resto de Lima Metropolitana.

Los distritos que estaban siendo considerados dentro del corte de atención inicial eran los siguientes: San Miguel, Pueblo Libre, Lince, Magdalena, San Isidro, Miraflores, Barranco, La Victoria, San Borja, Breña, Surco, Surquillo, La Molina, San Luis y Chorrillos.

Inicialmente el proyecto no contaba con un plan de marketing aterrizado al canal digital. La empresa continuó enfocando toda la inversión hacia los nuevos lanzamientos realizados, entre los cuales se encontraban: Chocman Doble Manjar, Mimaskot Razas Pequeñas o Caritas fresa, así como también defendiendo el posicionamiento de los productos líderes y ya establecidos en el mercado.

Toda la publicidad que se realizó a la página en un inicio fue a través de unas pocas publicaciones en las redes sociales propias de la empresa, en donde se ponía un *link* o hipervínculo para que los usuarios pudieran ingresar a la plataforma.

Se esperaba recibir una muy bien acogida en un inicio debido al renombre de la empresa y sus marcas; así como también, que los consumidores valoraran en gran medida la facilidad de poder comprar los productos desde sus hogares, por lo que se pusieron objetivos ambiciosos.

Los objetivos planteados inicialmente fueron los siguientes:

- S/. 30,500 de venta mensuales en el primer mes.
- 10 pedidos diarios a partir del primer mes.
- S/. 85 de *ticket* promedio de venta.

- 30% de conversiones, sobre el total de usuarios que ingresaran a la plataforma.

2.2 Revisión de puntos de mejora

El volumen de ventas y la cantidad de pedidos en la plataforma propia en los tres primeros meses de funcionamiento de este proyecto se encontraron bastante por debajo de lo esperado, teniendo en promedio los siguientes resultados mensuales:

- S/. 5000 promedio mensuales de venta
- 3 pedidos diarios
- S/. 55 de *ticket* promedio de venta
- No se estaba midiendo el porcentaje de conversiones debido a que no se tenía un equipo de respaldo establecido.

La página web continuaba siendo casi desconocida, a pesar de tener disponibles todos los productos de la empresa con precios y un servicio de entrega bastante atractivos. Así como también, el proyecto estaba generando pérdidas a la compañía debido a que el camión que se estaban utilizando exclusivamente para este proyecto era un modelo Hyundai H100 con capacidad de 2 toneladas, por lo que estaba saliendo casi vacío por el bajo volumen de ventas, con puntos de entrega bastante lejanos entre sí y no estaba cubriendo los gastos operativos. Para atenuar esto, se atrasaron algunas entregas para poder consolidar la mayor cantidad de pedidos juntos, lo que generaba también incomodidad en los clientes.

En el caso del gestor de comunidades, no estaba teniendo una comunicación fluida con el área de armado y no tenía una visibilidad clara del estado de los pedidos. Esto generaba que no pudiera tener una respuesta rápida a los reclamos que estaban llegando por la demora en las entregas.

No se contaba con una estrategia clara en cuanto a cómo categorizar los productos, cómo comunicar correctamente las promociones dentro de la plataforma y no se tenía claro qué métodos de pago serían más convenientes implementar.

El principal punto de mejora que se va a desarrollar en este trabajo es encontrar la forma de captar la mayor cantidad de venta posible, ofreciendo un nivel de servicio óptimo. Esto mediante la revisión y presentación de propuestas de mejora para el plan de marketing y adecuando el plan de operaciones a este, para lograr los objetivos planteados inicialmente.

Lo primero que se observó fue debido a la falta de recursos invertidos inicialmente y a la poca experiencia en este canal de ventas, la empresa únicamente estaba llegando a unos pocos distritos de la capital, dejando zonas más periféricas con una gran cantidad de clientes potenciales desatendidos.

Una excelente alternativa para los inconvenientes que se venían presentando eran las

distribuidoras exclusivas (**DEX**) con las que cuenta la empresa en Lima Metropolitana. En total son tres, repartidas geográficamente de la siguiente manera: Lima Este-Centro, Lima Norte-Callao y Lima Sur.

Todas ellas cuentan con vendedores, almacenes, camiones, el portafolio completo de productos en stock y todo el sistema de facturación y seguimiento para poder funcionar como operadores logísticos en este proyecto. Además de depender completamente de la compañía matriz, pudiendo tener esta un completo control sobre la operación.

La razón fundamental para tenerlas en cuenta es que atienden todos los puntos de venta minorista de Lima Metropolitana, teniendo rutas ya definidas y llegando sus vendedores y camiones de reparto dos veces por semana a cada una de ellas. Por este motivo, su personal ya conoce a detalle sus respectivos territorios y sus almacenes están ubicados estratégicamente para poder atender a sus respectivas zonas de influencia.

Existiendo un personal encargado del proyecto dentro de las distribuidoras y dándole un completo soporte operativo y estratégico desde la central, se podrían solucionar de inmediato los problemas de comunicación entre el área de armado y seguimiento, los problemas de capacidad sin utilizar del transporte y se podría llegar a territorios más extensos de una manera más eficiente.

Esto también podría ser posible gracias a que la plataforma permite tener subtiendas dentro de la misma, por lo que dependiendo de la ubicación del cliente se le podría derivar a una de estas. De esta manera se podría asegurar que se tengan los stocks correctos y que el pedido llegue directamente a la distribuidora encargada del armado y envío del mismo.

Esta propuesta será la base para la revisión y mejora del plan de marketing y operaciones será desarrollada a lo largo del siguiente trabajo.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Sustento teórico principal

La base teórica de la que parte este análisis está enfocada en la estrategia de canales de distribución, los cuales son “los conductos por los que trascurren los productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final” (Trespacios Gutierrez & Vazquez Casielles, 2006, pág. 9) y la administración del canal, el cual de acuerdo con Kasturi Rangan, “permite a una empresa diseñar, gestionar y hacer evolucionar su estrategia de canal en función de los cambios que se presentan en la competencia y en el entorno del cliente” (Rangan, 2014).

Actualmente la empresa en todos los canales de distribución que maneja cuenta con intermediarios para llevar la mercadería que produce hasta el consumidor final. Revisando más a detalle el canal tradicional, el cual es el foco de este trabajo, la empresa cuenta con los siguientes

intermediarios: mayoristas, distribuidores multimarca y exclusivos, minoristas/detallistas (como bodegas, minimarkets) y también vendedores ambulantes y cruceristas. Son ellos finalmente los que tienen el contacto con las personas que efectúan la compra para el hogar y con los mismos consumidores finales. Para poder conseguirlo, estos intermediarios también han hecho inversiones en infraestructura (locales, oficinas, almacenes), en camiones y en algunos casos, en tener su propia fuerza de venta y el soporte operativo correspondiente.

Existen ocasiones en donde interviene más de un intermediario para llevar el producto al consumidor final. Por ejemplo: habiendo detallistas que le compran a mayoristas, detallistas que le compran a distribuidores, comerciantes ambulantes que le compran a los mayoristas etc. En cada una de estas etapas hay un margen de ganancia para cada participante del canal y en consecuencia también, un margen que deja de percibir la compañía productora o un producto que llega con un precio más alto hacia el consumidor final.

Existe una clasificación por longitud del canal de distribución: siendo un canal directo, un caso en donde el fabricante llega directamente a los consumidores; un canal corto en donde hay un único intermediario y un canal largo en donde existen dos o más intermediarios (Trespalacios Gutierrez & Vazquez Casielles, 2006, pág. 19).

Lo que se busca en este trabajo es poder migrar una parte del volumen de venta de la compañía hacia un canal corto, siendo el distribuidor exclusivo el único intermediario, con condiciones que no se habían tenido antes en un canal, los cuales son: un control total de la empresa sobre la operación, márgenes ajustados ya negociados, manejo total de las campañas del sitio y una excelencia en la calidad del servicio, incluyendo un servicio de posventa administrado directamente por la compañía.

Los beneficios de este modelo son las siguientes: control sobre la experiencia de compra del consumidor, mejores pronósticos de demanda, menores gastos en promoción y costos administrativos más bajos (Corsten & Kumar, 2003) pero, sobre todo para obtener una mejor utilidad, siempre y cuando se cuente con la capacidad necesaria para poder realizarlo. Si bien una venta con intermediarios resulta más costosa ayuda, en determinados casos, a llegar a clientes que por su lado la empresa sola no podría llegar.

Para poder analizar si la decisión de vender directamente es la correcta, se tuvieron que revisar las siguientes variables propuestas por Kasturi Rangan:

Tabla 4 Decisión de venta directa o indirecta

Decisión de vender directa o indirectamente - Factores involucrados

Dimensión y distribución de los clientes finales	Existe una gran cantidad de posibles clientes para este proyecto. Sin embargo, se encuentran dispersos y cada uno tendría <i>tickets</i> de compra variables, siendo el promedio proyectado S/. 80 (Calderón, 2022).
Naturaleza del producto y servicio	Los productos del portafolio no requieren de una larga explicación al cliente final sobre sus beneficios o uso, ya que son productos de uso diario y ya bastante posicionados y conocidos en el mercado peruano.
Papel del producto en la cesta de compra del cliente final	Dentro del portafolio de la compañía se encuentran productos de primera necesidad para los consumidores peruanos. Por ejemplo: fideos, harina, avena y muchos que son utilizados en el día a día de muchas familias peruanas. Adicionalmente, al tener una gran variedad de categorías de producto
Naturaleza de la firma productora	La empresa ya se encuentra consolidada y cuenta con la credibilidad y confianza de los consumidores por la cantidad de años que tiene en el mercado y las marcas posicionadas con las que cuenta. Por esta razón, no necesita de otra empresa para darle un respaldo de credibilidad
Estrategia empresarial de la firma productora	La estrategia de la compañía es tener una cobertura intensiva, lo que significa que el producto se encuentre en la mayor cantidad de puntos de venta posibles. Siendo el foco de la compañía la disponibilidad de este (Rangan, 2014).

Fuente: *Elaboración Propia. (Rangan, 2014).*

Una vez aterrizados los factores involucrados a la toma de decisión sobre la estructura del canal a la realidad de la compañía, sus clientes y los productos que ofrece, se llega a la conclusión que no es necesario que un vendedor directo de la compañía visite todos estos puntos porque no es posible debido a la gran cantidad de clientes, la dispersión que tienen entre ellos y porque no es necesario tener un alto tiempo de negociación o una explicación a detalle sobre el uso y funcionalidad de los productos.

Una opción es la que viene utilizando la empresa, a través de una gran cantidad de intermediarios llegar a todos estos puntos, pero otra y la que se desarrollará como punto de mejora, es la de consolidar todos los pedidos necesarios a través de un único punto de contacto, el cual será la plataforma de venta Riqra y el despacho se hará a través de una extensión de la compañía, las DEX, que ya conocen el territorio y tienen los almacenes y transportes para llegar a toda la extensión de este.

3.2 Sustento teórico para el análisis y mejora del plan de marketing:

Para la base teórica utilizada en el análisis y mejora del plan de marketing, se empezó revisando fuentes generales para poder definir cuál es la estrategia genérica aplicada por la empresa. De acuerdo con lo revisado en la obra Dirección de Marketing de Kotler y Keller, la empresa aplica una estrategia de liderazgo general de costos debido a que siempre se encuentra en una constante búsqueda de una mayor eficiencia y menores costos de producción y distribución (Kotler & Keller, 2012, pág. 51). Es por este motivo que se puede llegar a la mayor parte de familias peruanas con una variedad de productos acorde a sus necesidades. Si bien tiene bajos precios, sus productos mantienen una buena calidad percibida por los consumidores.

Enfocado en el marketing digital, fue necesario consultar fuentes especializadas. Estas fuentes lo definen como: “Lograr objetivos de marketing a través de aplicar medios digitales, información y tecnología” (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 14)

Los autores consultados dividen el desarrollo de la estrategia digital en seis pasos, los cuales son los siguientes: Análisis situacional, objetivos, estrategia, tácticas, acciones y control (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 199). Cada uno de estos pasos se encuentra incluido, desarrollado y ha sido aplicado a lo largo del trabajo.

De acuerdo con lo encontrado, para poder realizar una estrategia digital completa es necesario poder incluir tres tipos de medios, los cuales son: medios pagados, medios ganados y medios propios (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 11). El detalle de cómo se aplican estos al trabajo figuran a continuación:

Tabla 5 Tipos de medios en el marketing digital

Tipos de medios - Marketing Digital	
Medios pagados	Los medios pagados considerados por la empresa son: el uso de motores de búsqueda, los cuales se dividen en: Optimización en motores de búsqueda (SEO) y Pago por clic (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 11). Ambos pueden ser utilizados por la empresa para poder atraer mayor cantidad de consumidores, con un presupuesto limitado en buscadores y páginas de alto tránsito. Adicionalmente, se encuentran las opciones como: presencia en televisión, revistas, periódicos, pago de personas mediáticas y envío de correos electrónicos. Estas conllevan también una mayor inversión.
Medios ganados	Aquí se encuentran las opciones que responden a lo que haga la empresa, llevándolo más a detalle a los comentarios en redes sociales que se hagan sobre este servicio, a los comentarios boca a boca que hagan los consumidores dentro de sus círculos de influencia. Para poder aprovechar de la mejor manera estos medios, se debe de tener un enfoque en la excelencia del servicio y en la posventa, dando una adecuada atención a los reclamos e inquietudes presentados por los usuarios.
Medios propios	Al ser los medios que ya posee la empresa, se puede aprovechar la presencia que esta tiene en redes sociales como: Facebook e Instagram, en donde cuenta con miles de seguidores. De esta manera, se podría llegar a una gran cantidad de público para hacerles saber de la existencia de la plataforma y comunicarles las campañas, descuentos y promociones que se tengan activas. Trayendo como beneficio principal que no sería necesaria una inversión considerable.

Fuente: Elaboración Propia, (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 11).

Estos tres tipos de medios serán desarrollados y aplicados a las necesidades de la empresa en la revisión y propuesta de mejoras para la campaña de marketing.

Para el desarrollo de la estrategia de fidelización de clientes se revisó tres variables: la segmentación de los clientes, el diseño de la experiencia de usuario y el uso de tecnología e información para la toma de decisiones.

- a. Con respecto a la segmentación de clientes, se ofrecen una clasificación de siete etapas

en el ciclo de vida de los clientes de un servicio digital: visitante primerizo, visitante asiduo, visitante recién registrado, visitante registrado, comprado una vez, comprador de manera inactiva y comprador activo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 228). La estrategia digital debe tener en cuenta cada uno de estos momentos para poder ser lo más eficiente posible y convertir a la mayor cantidad posible de usuarios en compradores habituales.

- b. El diseño de la experiencia del usuario, UX como es llamada, es crítico para definir la opinión que se lleven las personas que ingresan a la página, así como las emociones que se llevan. Si su opinión y experiencia son las mejores es muy probable que regresen. Si se da el caso contrario, lo más probable es que ese consumidor no vuelva. Los factores que componen el diseño son: la estructura del sitio, las opciones del menú, las herramientas de búsqueda, el diseño gráfico de la página y la misma presentación del sitio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 368).

Dentro de la experiencia de los usuarios, un punto importante es el de la página de aterrizaje, que es lo primero que ven al ingresar a la página o al entrar a través de un enlace. Su importancia reside en la buena impresión que transmite; con información clara, interesante y llamativa se puede maximizar la tasa de conversión de la mayor parte de clientes que ingresan por primera vez (Maciá, 2014).

- c. Finalmente, el uso de tecnología de la información se ha ido volviendo mucho más relevante. Al punto de que se afirma que solo las empresas que extraigan *insights*, entendido como tendencias o deseos de los consumidores, son las que serán capaces de brindar un valor añadido a los consumidores y también aprovechar de mejor manera la información (Marketing Directo, 2020).

El menor costo progresivo en el almacenamiento de la información ha permitido que se pueda hacer un seguimiento del comportamiento de los consumidores en todos los contactos digitales que estos tengan. De esta manera se puede comprender de mejor manera sus gustos y necesidades y también ofrecerles un servicio mucho más personalizado, lo cual es bastante valorado por ellos (Simon, 2017). De aquí parte el concepto de *Big Data* y de *Analytics* los cuales vienen siendo tendencia en los últimos años por la importancia que están tomando para las compañías en la toma de decisiones.

3.3 Sustento teórico para las propuestas del plan de operaciones:

Alineado con la estrategia de la empresa de lograr una ventaja competitiva mediante un liderazgo en costos, esta será la base para poder adaptar el plan de operaciones del proyecto.

Un enfoque en esta ventaja significa una utilización efectiva de los activos, un menor costo de

almacenamiento, menores costos de personal administrativo, y un mejor diseño de la distribución, optimizando las rutas y la utilización de la capacidad de los transportes. Así como también, un acertado cálculo de la demanda. Todo esto satisfaciendo las expectativas de los consumidores y no otorgando un bajo valor o una mala calidad (Heizer & Render, 2009, pág. 37).

El uso de las distribuidoras exclusivas de la empresa como posible intermediario como punto de mejora, va alineado con la estrategia y está sustentada por las siguientes razones:

- a. El concepto de ubicación es de suma importancia para el área de operaciones, el lugar dónde se encuentra ubicado el almacén de la empresa, de donde salen los camiones, etcétera; tiene un impacto directo en los costos fijos y variables de la operación. Específicamente hablando del caso de servicios, como es el que se está desarrollando en este proyecto, la localización también influye en la rapidez de la entrega (Heizer & Render, 2009, págs. 318-319).

En este caso, al estar proponiendo atender toda la periferia de Lima Metropolitana, sería fundamental poder contar con distintos almacenes ubicados estratégicamente a lo largo de la ciudad para poder atender de una manera más rápida y eficiente a los clientes. De esta manera poder otorgar un mejor servicio a un menor costo.

- b. El concepto de subcontratación viene siendo una fuerte tendencia en el área de operaciones, el cual consiste en transferir actividades y recursos internos de la empresa a proveedores externos. Lo que se busca es poder utilizar y sacarle el máximo provecho a la especialización con la que ya cuenta este tercero, al ser un experto en esta actividad (Heizer & Render, 2009, págs. 464-465).

Al ser las distribuidoras exclusivas operadores logísticos con años de experiencia y un profundo conocimiento del territorio, además de ser “proveedores” con los que se viene trabajando de la mano durante bastante tiempo, ya tienen una confianza y lealtad ganada. Esto otorga a la empresa muchas ventajas, como lo son: una mayor probabilidad que este socio comprenda los objetivos que se plantean con el proyecto, disminución de costos, una mejor gestión de inventarios, reducir el número de entregas tardías y faltantes y un mejor servicio de cara al consumidor final (Heizer & Render, 2009, pág. 439).

- c. Permite tener una cadena de suministro integrada debido a la dependencia total del distribuidor hacia la empresa. Esto significa poder tener los datos del mercado precisos, lo cual se define como la información de los consumidores y puntos de venta de cara a un mejor conocimiento y entendimiento de ellos, para poder realizar mejores pronósticos y poder aplicarlo en las estrategias enfocadas en el mercado.

Como parte de esta integración y del poder de negociación que se tiene con este socio, se puede aplicar el inventario administrado por el proveedor (**VMI**) (Heizer & Render,

2009, pág. 443), el cual será explicado a detalle más adelante.

El sistema de distribución elegido de cara al cliente será a través de camiones pequeños, con una capacidad máxima establecida debido a la flexibilidad, a la opción de poder realizar un monitoreo a través de GPS y de poder lograr eficiencias en la creación de rutas y de combustible (Heizer & Render, 2009, pág. 449). Estos ya venían siendo utilizados por las distribuidoras para poder atender a los clientes minoristas de sus territorios asignados por la dispersión existente entre ellos y por lo accidentado del terreno en estas zonas periféricas.

Para poder asegurar la estrategia de la empresa y el desarrollo del proveedor, se sugiere aplicar una estrategia de negociación llamada “modelo de precio basado en el costo” (Heizer & Render, 2009, pág. 448). Para esto el distribuidor debe de abrir sus libros contables, tal como ya lo venía trabajando, y de esta manera se pueda fijar el precio a pagar teniendo como base los costos reales en los que incurre el distribuidor.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como complemento del análisis realizado de la situación inicial del canal de venta digital de la empresa y para poder plantear puntos de mejora, es necesario poder conocer un poco más de este canal en específico. Así como también, conocer la predisposición e interés de la población de la periferia de Lima hacia este proyecto.

4.1 Objetivos de la investigación

Tabla 6 Objetivos de Investigación

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Herramientas de investigación		
		Fuentes secundarias	Entrevistas	Encuestas
Conocer en qué industria competiría este producto y comprender el funcionamiento de esta	Identificar posibles competidores, productos sustitutos y proveedores	x		
	Identificar el atractivo de la industria	x	x	
	Conocer los estándares de la industria	x	x	
Identificar y conocer al consumidor potencial	Analizar el mercado a nivel demográfico	x		
	Identificar el perfil del consumidor al que estará dirigido el producto		x	
	Analizar el mercado a nivel micro (ingreso y gasto promedio, tamaño del segmento y el crecimiento de este)	x		
	Identificar los distritos en donde se debería ingresar	x		x
	Conocer qué medios de comunicación y qué redes sociales son las que más utilizan	x		x
Evaluar viabilidad de la propuesta	Conocer el perfil del comprador digital limeño	x		
	Definir el formato específico de la propuesta (posible presentación, formato de pago, calidad)			x
	Evaluar aceptación de la propuesta		x	x
Evaluar propuesta del servicio	Conocer posibles oportunidades de mejora	x	x	
	Conocer qué atributos serían más valorados por los consumidores			x
Conocer el volumen de demanda del producto	Conocer los métodos de pago preferidos por los consumidores			x
	Identificar cuántos clientes estarían dispuestos a comprar el producto			x
	Conocer la posible frecuencia de compra			x

Fuente: Elaboración propia

4.2 Industria

Fueron consultadas diversas fuentes secundarias con los objetivos de conocer más sobre la industria de alimentación a través del canal digital, de identificar a los competidores y proveedores más relevantes de este mercado, así como también conocer el atractivo de la industria y los estándares que maneja.

Tabla 7 Hallazgos de la industria

Hallazgos de la industria digital	
Atractivo de la industria	A raíz de la pandemia, las compras a través del canal digital aumentaron en un 400% (Lozano Alfaro, 2020).
	Previo a la pandemia, existía un miedo hacia el comercio en línea, por lo que se usaban métodos de pago en efectivo o transferencias. Sin embargo, un efecto de la pandemia ha sido que el porcentaje de personas que cancelan con tarjeta de crédito ha llegado a 83% en el país. Así como también el aumento en el uso de las billeteras digitales (El Comercio, 2021).
Principales competidores de la Industria digital	Los principales marketplaces en el Perú son los siguientes: Lumingo, Linio, <i>Facebook Market Place</i> , Mercado Libre, Juntoz y Ripley (Ecommercenews, 2020) .
	Las principales empresas de consumo masivo tienen tiendas propias. Por ejemplo, el caso de Nestlé: <i>tiendanestle.pe</i> , AJE con su plataforma <i>ajedelivery.com</i> y Alicorp que lo hace a través de <i>catalogodex.com</i> Además de tener presencia también en otras multi marcas como: Juntoz, Lumingo, etc.
	El 46% de compras por internet se hacen a través de <i>marketplaces</i> ya que ofrecen beneficios para los vendedores y compradores al ser en muchos casos intermediarios (Perú 21, 2022).
	Existen 4 tipos de <i>marketplaces</i> en el país: 100% online (Juntoz, Linio), cadenas de <i>retail</i> (Falabella, Ripley, Plaza Vea), <i>app delivery</i> (Rappi, Pedidos Ya), plataformas con presencia en varios países (Amazon, E-bay). En todos los casos tienen zonas de atención limitadas, no llegando ninguna de estas a la mayor parte de la periferia de Lima (Perú 21, 2022).
Principales proveedores de la industria digital	Existen plataformas digitales especializadas que son alquiladas para comercio digital. Estas ofrecen un espacio donde poder promocionar y ofrecer los productos, sistemas ya estandarizados de pago, de experiencia de usuario y todo el soporte necesario. Hay una gran variedad de opciones como, por ejemplo: Shopify, Wix, entre otras (Ecommercenews, 2020).
	Existen empresas especializadas en realizar el servicio de logística para los <i>marketplaces</i> , las cuales son llamadas: Empresas de última Milla. Por ejemplo: Chazki. Estas empresas tienen costos estandarizados para entregas dependiendo del tamaño del paquete, la distancia de envío, etc. (Vera Ramirez, 2021).
Regulaciones de la industria digital	Existencia de la Ley de Protección al Consumidor, la cual regula todos los derechos que se tienen al comprar un producto. Así como las sanciones que pueden llegar a tener los vendedores en caso de atentar contra estos (Gob.pe, 2010).
	Indecopi es el organismo nacional que se encarga de velar por el bienestar de los consumidores, específicamente en el canal digital, ha realizado investigaciones e impuesto sanciones a una gran cantidad de empresas por ir en contra de sus derechos. Yendo las multas desde 1 UIT hasta 200 UIT (La República, 2021)

Tendencias	Los peruanos esperan las campañas de descuentos, tienen clara su participación en estas con anticipación. Días especiales como: <i>Cyber Wow</i> , <i>Cyber Days</i> y <i>Black Friday</i> son esperados con anticipación por los usuarios (El Comercio, 2022).
	En el último año 2021, se registró un aumento del porcentaje de personas que realizó compras por internet a través de aplicaciones, llegando este a un 46%. El dispositivo más utilizado ya son los celulares, con un 61% (Ipsos, 2021).

Fuente: Elaboración propia

4.3 Público objetivo

El primer paso para poder definir a qué nuevos distritos se podrían ingresar y qué métodos de distribución y campañas de marketing serían los más adecuados aplicar, será definir el consumidor al cual se desea llegar. Para esto se decidió realizar cinco entrevistas a profundidad a empleados del área de marketing de la empresa.

Las personas seleccionadas fueron: Christian Oshiro, Beatriz Hunt, Dania Rodriguez, Diego Gonzalez y Geraldine Chumpitaz, los cuales están a cargo de distintas categorías de productos, lo que permite tener una visión más amplia.

Tabla 8 Hallazgo de las entrevistas a encargados de marketing

Hallazgos de entrevistas a encargados de marketing	
Industria	Muchas empresas de consumo masivo se han dado cuenta gracias a la pandemia del potencial que tiene el canal online. Muy pocas tenían este canal ya desarrollado (Oshiro, 2022).
Consumidor objetivo	El consumidor que se tiene pensado para este proyecto pertenece al NSE B y C y es un adulto entre los 25 a 45 años que esté familiarizado con el uso del internet (Hunt, 2022).
	El perfil de consumidor se identifica con un producto de calidad pero que por esto no deje de ser práctico, estar a un precio accesible y de una rápida preparación (Chumpitaz, 2021).
	Es importante que este consumidor valore su salud y por eso en un inicio compre por este medio (por la pandemia); pero aún más importante que pueda ver también los beneficios en tiempo y dinero de hacer las compras por internet (Gonzalez, 2022).
Valor agregado de la propuesta	El valor agregado de la propuesta que la empresa desea dar es la variedad de productos que cuenta en su portafolio, con lo cual hace más atractivo entrar a comprar a esta página porque puede hacer buena parte de su mercado/compra semanal (Chumpitaz, 2021).
	El valor agregado para la empresa es el contacto directo que se tendrá con los consumidores finales, para poder introducir nuevos lanzamientos al mercado es fundamental. Así como también, nos permitirá conseguir recolectar información importante sobre sus gustos y preferencias (Hunt, 2022).
	Al tener marcas líderes en todas las categorías, el amplio portafolio de la empresa hace que entrar a la página sea más atractivo. Muchos de estos productos pertenecen a marcas con las que las personas han crecido y se sienten identificadas (Rodriguez, 2022).

Fuente: Elaboración propia

4.4 Definición de zonas de atención

Con el perfil objetivo para este proyecto ya definido, se procedió a buscar información secundaria sobre lo siguiente: en qué distritos se encuentran concentradas las personas con estas características y cuál es su nivel de familiaridad con el uso de las compras por internet. Para esto se tomó como fuente principal estudios de IPSOS en Lima Metropolitana sobre demografía, sectores socioeconómicos, hábitos, usos y actitudes hacia internet y también estudios sobre los cambios ocurridos en el comportamiento de los limeños con la cuarenta.

Esta búsqueda de ampliar las zonas de atención a las que se llegaba inicialmente va alineada con la estrategia de la empresa y de la industria de que haya disponibilidad de sus productos en la mayor cantidad de puntos de venta y hogares que cumplan con el perfil deseado.

En el caso de Lima Metropolitana, el 19.3% pertenece al NSE B y el 44.8% pertenece al NSE C (Ipsos, 2021), dando una masa crítica bastante extensa de clientes potenciales.

De acuerdo con la distribución por zonas geográficas, Lima se puede dividir en 6 subzonas: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Oeste, Lima Sur y Callao (Ipsos, 2021). A continuación, se detallan los distritos que componen cada una de estas zonas junto con información relevante para poder tomar la decisión de a cuáles ingresar.

- Lima Norte:

El siguiente cuadro muestra los ocho distritos que componen la zona geográfica de Lima Norte, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales.

Con esta información, se puede inferir que los distritos más atractivos para poder ingresar serían: San Martín de Porres, Los Olivos, Carabayllo, Puente Piedra y Comas. Esto debido a que son los distritos con una mayor población potencial. Un sexto distrito que también se debería de considerar es Independencia, debido a su ubicación geográfica y a que cuenta con casi el 50% de su población dentro del perfil buscado de clientes.

Tabla 9 Distribución Zona Geográfica Lima Norte

Zona Geográfica – Lima Norte				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	Nº Hogares Potenciales
Ancón	23,333	4.9%	17.5%	5,226.6
Carabayllo	106,242	6.4%	27.2%	35,697.3
Comas	148,914	7.3%	45.1%	78,030.9
Independencia	58,246	3.8%	42.5%	26,967.9
Los Olivos	98,633	29.6%	55.1%	83,542.2
Puente Piedra	106,634	2.4%	26.2%	30,497.3

San Martín de Porres	204,467	12.8%	61.6%	152,123.4
Santa Rosa	11,983	8.4%	14.0%	2,684.2
Total	758,452.0			414,769.9

Fuente: *Elaboración propia*, (Ipsos, 2021).

- Lima Este:

El siguiente cuadro muestra los siete distritos que componen la zona geográfica de Lima Este, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje de la población pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales

Con esta información, se puede inferir que los distritos más atractivos para ingresar serían: San Juan de Lurigancho, Ate, Santa Anita y El Agustino. Esto debido a que son los distritos con una mayor población potencial y cercanía entre ellos.

Tabla 10 Distribución Zona Geográfica Lima Este

Zona Geográfica - Lima Este				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	N° Hogares Potenciales
Ate	187,938	6.3%	24.2%	57,321.1
Chaclacayo	11,761	30.7%	47.2%	9,161.8
Cieneguilla	11,025	6.9%	19.6%	2,921.6
El Agustino	58,793	4.4%	43.6%	28,220.6
Lurigancho	79,248	8.7%	21.7%	24,091.4
San Juan de Lurigancho	316,340	2.8%	24.3%	85,728.1
Santa Anita	63,984	11.3%	44.0%	35,383.2
Total	729,089.0			242,827.9

Fuente: *Elaboración propia*, (Ipsos, 2021).

- Lima Centro:

El siguiente cuadro muestra los cinco distritos que componen la zona geográfica de Lima Centro, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje de la población pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales.

Los distritos de Breña, La Victoria y San Luis ya están siendo considerados dentro de la etapa inicial del proyecto. De acuerdo con esta información, Lima Cercado también tiene un potencial importante, por lo que también debería ser tomado en cuenta.

Tabla 11 Distribución Zona Geográfica Lima Centro

Zona Geográfica - Lima Centro				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	N° Hogares Potenciales
Breña	28,312	39.5%	56.3%	27,122.9
La Victoria	56,518	26.9%	38.6%	37,019.3

Lima Cercado	79,751	35.6%	44.8%	64,119.8
Rímac	50,936	13.6%	38.2%	26,384.8
San Luis	15,935	46.8%	41.2%	14,022.8
Total	231,452.0			168,669.6

Fuente: *Elaboración propia*, (Ipsos, 2021).

- Lima Oeste

El siguiente cuadro muestra los doce distritos que componen la zona geográfica de Lima Oeste, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje de la población pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales.

Todos estos distritos se encuentran ya incluidos en la estructura inicial del proyecto y se puede apreciar los motivos. En todos los casos, los NSE definidos representan la mayoría de su población y se tiene la ventaja que hay una menor distancia entre estos distintos, comparándolos contra otros casos más periféricos.

Tabla 12 Distribución Zona Geográfica Lima Oeste

Zona Geográfica - Lima Oeste				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	N° Hogares Potenciales
Barranco	12,200	49.5%	34.0%	10,187.0
Jesus María	26,261	84.2%	6.3%	23,766.2
La Molina	46,644	54.2%	11.5%	30,645.1
Lince	20,158	57.0%	35.7%	18,686.5
Magdalena Del Mar	21,150	73.9%	13.5%	18,485.1
Miraflores	41,953	56.2%	5.3%	25,801.1
Pueblo Libre	30,315	80.4%	13.3%	28,405.2
San Borja	39,901	60.5%	4.6%	25,975.6
San Isidro	23,902	45.5%	3.3%	11,664.2
San Miguel	52,443	80.1%	13.8%	49,244.0
Santiago de Surco	126,888	54.8%	14.0%	87,298.9
Surquillo	32,821	56.8%	34.6%	29,998.4
Total	188,514.0			141,090.0

Fuente: *Elaboración propia*, (Ipsos, 2021).

- Lima Sur:

El siguiente cuadro muestra los once distritos que componen la zona geográfica de Lima Sur, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje de territorio del distrito pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales.

Los distritos con mayor potencial son: San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y Chorrillos. Estando únicamente este último considerado dentro de la estructura

inicial del proyecto.

Tabla 13 Distribución Zona Geográfica Lima Sur

Zona Geográfica - Lima Sur				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	N° Hogares Potenciales
Chorrillos	95,633	19.6%	40.1%	57,092.9
Lurín	29,812	8.4%	31.0%	11,745.9
Pachacamac	39,857	2.5%	14.7%	6,855.4
Pucusana	4,969	5.5%	20.8%	1,306.8
Punta Hermosa	8,165	15.6%	11.7%	2,229.0
Punta Negra	2,409	26.1%	34.0%	1,447.8
San Bartolo	2,548	33.3%	37.7%	1,809.1
San Juan de Miraflores	105,664	10.2%	44.0%	57,269.9
Santa María del Mar	349	44.7%	44.7%	312.0
Villa El Salvador	103,950	2.3%	49.9%	54,261.9
Villa María del Triunfo	115,518	3.3%	32.2%	41,008.9
Total	214,920.0			115,100.7

Fuente: Elaboración propia, (Ipsos, 2021).

- Lima Callao:

El siguiente cuadro muestra los 7 distritos que componen la zona geográfica de Lima Callao, la cantidad de hogares con la que cuenta cada uno, qué porcentaje de territorio del distrito pertenece al NSE B y C y el número de hogares potenciales.

Los distritos del Callao, Ventanilla, Bellavista, Carmen De La Legua Reynoso y La Perla son los que cuentan con un mayor potencial de acuerdo con el perfil buscado. Un caso especial es el de La Punta, en donde cerca del 90% de su población cuenta con el perfil buscado, por lo que también debería ser tomado en cuenta.

Tabla 14 Distribución Zona Geográfica Lima Callao

Zona Geográfica - Lima Callao				
Distrito	Número de Hogares	NSE B	NSE C	N° Hogares Potenciales
Bellavista	22,241	52.5%	45.3%	21,751.7
Callao	138,057	13.2%	57.9%	98,158.5
Carmen De La Legua Reynoso	12,894	5.8%	82.7%	11,411.2
La Perla	18,875	55.6%	38.5%	17,761.4
La Punta	1,292	62.8%	23.3%	1,112.4
Mi Perú	13,474	3.8%	17.0%	2,802.6
Ventanilla	101,270	0.7%	33.5%	34,634.3
Total	114,744.0			37,436.9

Fuente: Elaboración propia, (Ipsos, 2021).

4.5 Perfil del consumidor digital en Lima Metropolitana

Los siguientes datos de investigaciones recientes reflejan la migración de los consumidores limeños a utilizar medios digitales y no presenciales para realizar sus compras y actividades en general. Este cambio se ha dado gracias a la cuarentena obligatoria que se vivió, la cual hizo que muchas personas superaran el miedo y las reservas que tenían hacia las compras por internet, debido a que no tenían más opciones en ese momento. El resultado ha sido que valoren la conveniencia y puedan disfrutar de los beneficios que estas opciones conllevan.

Tabla 15 Perfil del Consumidor Digital

Perfil del Consumidor Digital en Lima Metropolitana	
Penetración de Internautas	De acuerdo con estudios recientes de IPSOS, la penetración de internautas en Lima Metropolitana es de un 89% en las NSE B y de un 71% en los NSE C (Ipsos, 2021).
Cambios ocurridos a raíz de la pandemia	De acuerdo con un estudio realizado para ver en qué habían cambiado los hábitos de los limeños con la cuarentena, se comprobó que un 50% de las personas entrevistadas aumentará o mantendrá sus compras de alimentos a través de páginas web o aplicativos con respecto a antes de la pandemia (Ipsos, 2020).
	En este estudio también se encontró que un 18% de personas disminuirá su visita a bodegas por precauciones de salud, principalmente Covid-19, un 28% a puestos de mercado, un 26% en autoservicios y un 25% en supermercados teléfono con respecto a antes de la pandemia (Ipsos, 2020).
Uso de teléfonos celulares y aplicativos	Un 21% aumentará la cantidad de pedidos a través de páginas web o aplicativos y un 16% aumentará la cantidad de pedidos por teléfono con respecto a antes de la pandemia (Ipsos, 2020).
	Las redes sociales a las que pertenecen el 99% de los limeños son: Facebook, seguido por Whatsapp un 55%, Twitter un 24% e Instagram un 20% (Ipsos, 2016).
Medios donde realizar la publicidad	El 80% de los limeños lee los correos con información de productos y/o publicidad a los que se ha suscrito, siendo el pico aún mayor entre los rangos de 25 a 35 años (83%) y 36 a 50 años (88%) (Ipsos, 2016).
	Las redes sociales son consideradas el medio ideal para que una publicidad se convierta en viral por los limeños con un 64% de las respuestas (Ipsos, 2016)

Fuente: Elaboración propia

4.6 Levantamiento de información primaria

Para poder validar la viabilidad del proyecto, así como también las opiniones y preferencias de las personas involucradas y de los posibles consumidores, se dividió el levantamiento de información primaria en tres partes, las cuales figuran a continuación junto con los principales hallazgos de cada etapa.

En la primera etapa, se realizaron entrevistas personales a los tres dueños de las distribuidoras exclusivas de la empresa para poder identificar posibles puntos de mejora y obtener su

apreciación del proyecto, su punto de vista de las principales fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades que perciben en el mercado y en la estructura del proyecto planteada en un inicio.

Estas tres personas son las siguientes:

- Jesús Quiroz, dueño de la distribuidora exclusiva encargada de Lima Este y Centro.
- Enrique Arroyo, dueño de la distribuidora encargada de Lima Norte y Lima Callao.
- Ruben Junco, dueño de la distribuidora encargada de Lima Sur.

Tabla 16 Hallazgos en entrevistas a profundidad a dueños de las DEX

Hallazgos en entrevistas a dueños de las DEX	
Atractivo del proyecto	El proyecto representa una alternativa bastante atractiva para incrementar la rentabilidad de la distribución al hacer más eficiente el transporte, así como también la opción de ingresar a un mercado que se está haciendo bastante importante en los últimos años, con todo el aprendizaje que esto conlleva. Aún mejor, haciéndolo de la mano de una empresa con un portafolio tan amplio y con un lugar ya ganado en los consumidores (Quiroz, 2021).
	Una ventaja importante es que cada una de las DEX cuenta con la infraestructura y personal necesario para poder realizar este proyecto: almacenaje, área de armado, oficinas, servicios de facturación, personal para realizar el seguimiento, camiones, personal de transporte y el conocimiento del terreno asignado a cada una (Arroyo, 2022).
Viabilidad del proyecto	Para poder hacer viable el proyecto, se necesita en un inicio poder tener una persona únicamente encargada del armado de los pedidos, seguimiento y contacto con los clientes. En un inicio los tiempos de entrega van a ser amplios para que estos puedan coincidir con las rutas de reparto de los transportes. Más adelante, con el aumento de los pedidos será posible tener un transporte especial para este canal ya que se podrán consolidar pedidos, con esto se disminuirían los tiempos de entrega (Arroyo, 2022).
	Es necesario poder revisar el margen que la empresa está pensando en dar a las DEX como intermediarios por concepto de almacenaje, armado y transporte. Es necesario también poder tener el soporte total en el caso del servicio al público, la presentación del personal y los empaques para los pedidos. En mi opinión este porcentaje debe de estar por encima del 12% para poder ser viable (Junco, 2022).
	Para poder hacer sostenible y viable este proyecto, necesitamos que la mayor cantidad posible de personas conozcan esta tienda virtual y que es una buena opción a la hora de hacer sus compras. Para eso necesitamos el apoyo del área de marketing, ya que a través de campañas y ofertas especiales es que se podrá lograr (Quiroz, 2021).
Posibles Oportunidades de Mejora	El personal de transporte no ha trabajado nunca directamente con los consumidores finales, sino que está acostumbrado a trabajar con los detallistas y mayoristas, quienes tienen otra forma de trabajo. Se tiene un reto importante en la capacitación de este equipo (Quiroz, 2021).
	Se necesita de un continuo seguimiento de los pedidos, desde que ingresan a la plataforma hasta que los productos son entregados a los clientes. Esto con el fin de poder brindar la mejor experiencia posible a los usuarios y de esta manera, lograr que vuelvan a comprar y recomienden la plataforma. Para esto se necesita de un personal altamente capacitado (Junco, 2022).

Fuente: Elaboración propia

La segunda parte, se dio entrevistando al Gerente de Ventas del canal tradicional a nivel Lima de

la empresa, quien es el responsable ante la gerencia nacional de ventas de este proyecto, así como también la persona que estableció en un inicio la estructura. Esta persona es: Manfred Calderón.

Tabla 17 Hallazgos en entrevista a profundidad a gerente de ventas Lima

Hallazgos en entrevista a gerente de la empresa	
Motivo de la estructura inicial	<p>Cuando se planteó la estructura inicial del proyecto, no se había tenido en cuenta la aparición de la pandemia y el incremento de compras en línea que trajo consigo (Calderón, 2022).</p> <p>Se tomaron en cuenta los distritos de mayor poder adquisitivo y los que sobre el papel estaban más acostumbrados a las compras por internet (Calderón, 2022).</p> <p>Solo se había tenido en cuenta un operador logístico, por lo que la distancia entre los puntos era un factor determinante por los costos de flete asociados (Calderón, 2022).</p> <p>Los costos de distribución se hacían más eficientes por el mayor <i>ticket</i> promedio en estas zonas y porque se podrían consolidar pedidos por la cercanía entre estos distritos más urbanos (Calderón, 2022).</p>
Objetivos Iniciales	<p>Los objetivos iniciales del proyecto eran: vender S/. 30,000 y 300 pedidos mensuales (Calderón, 2022).</p> <p>Que el distribuidor esté en saldo positivo, ganando con este proyecto desde el primer mes de operación (Calderón, 2022).</p>
Estrategia de distribución	<p>Realizar la operación a través de una de las distribuidoras exclusivas que tiene en cartera la empresa (Calderón, 2022).</p> <p>Otorgarle un 12% de margen con respecto al precio de compra. De este porcentaje salen los costos de transporte, de almacenamiento y la utilidad neta del distribuidor (Calderón, 2022).</p> <p>Para hallar la rentabilidad del proyecto es necesario considerar los costos de venta de la empresa matriz, los cuales rondan el 45% de las ventas realizadas. (Calderón, 2022)</p> <p>Aprovechar que el distribuidor ya tiene toda la capacidad logística y operativa instalada, por lo que casi no habría sobrecostos adicionales. (Calderón, 2022).</p> <p>La misma empresa debe contratar y pagar a un gestor de comunidades, responsable del manejo de la operación interna, contacto con los clientes y manejo de la plataforma (Calderón, 2022).</p>
Estrategia de Marketing	<p>Debido a que es un canal que recién está empezando en la empresa, todavía no se tiene un plan global definido (Calderón, 2022).</p> <p>La estrategia de marketing que se tiene actualmente es la siguiente:</p> <p>Lanzamiento de campañas en determinados productos por fechas especiales, por ejemplo: Día de la madre, Halloween, Navidad, etc. Además, participar con mucha fuerza en fechas de descuentos, como: <i>cybers</i>, <i>Black Friday</i>, entre otros (Calderón, 2022).</p>
Visión y Objetivos a Corto Plazo (1 año)	<p>La visión de la empresa para este año es alcanzar los S/. 100,000 y 800 pedidos mensuales (Calderón, 2022).</p> <p>Poder llegar a clientes a lo largo de todo Lima Metropolitana, de manera eficiente y rentable (Calderón, 2022).</p> <p>Que muchas más personas conozcan y utilicen esta plataforma digital de ventas, que salgan satisfechos con el servicio y que también lo recomienden en sus círculos (Calderón, 2022).</p>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la tercera parte se dio realizando encuestas a posibles consumidores en 4 zonas estratégicas de alto tránsito de la capital, divididas de la siguiente manera: Lima Este en el hipermercado Metro de la Av. Próceres de la Independencia (San Juan de Lurigancho), Plaza Lima Norte en Plaza Lima Norte (Independencia), Lima Sur en el Mall del Sur (San Juan de Miraflores) y Lima Callao en el supermercado Tottus de Saenz Peña (Callao)

Para poder determinar el número ideal de encuestas a realizar, primero se encontró el tamaño del universo con los siguientes datos: número de hogares de nivel socioeconómico B y C, con miembros en edades entre los 25 y 45 años (Ipsos, 2021) y que utilice internet regularmente (Ipsos, 2021).

Tabla 18 Diseño Muestral

Tipo de encuesta	Metodología de muestreo	Tamaño de la muestra	Edad	NSE
Presencial	No probabilístico	320	25 a 45 años	B y C

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Tamaño de Universo

Hogares en Lima Metropolitana	3'010,608
Hogares de NSE B (19%) con personas entre 25 a 45 años (28%) Uso de internet (94%)	150,555
Hogares de NSE C (45%) con personas entre 25 a 45 años (28%) Uso de internet (85%)	322,437
Suma B y C	472,992
Población objetivo	472,992

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20 Hallazgos de las encuestas

Hallazgos de las encuestas
Existe un gran porcentaje de encuestados (67.6%) que aún no ha comprado por internet pero que tiene interés en hacerlo. Algunos comentan que el motivo es por no tener envío hasta sus domicilios.
La gran mayoría de encuestados (88.27%) están interesados en la propuesta presentada y sí la utilizaría.
Las dos respuestas más comunes sobre el monto que gastarían en la plataforma son: De 60 a 80 soles (38%) y de 40 a 60 soles (35.6%). Entre ambas se encuentra más del 73% de los encuestados interesados en el servicio.
La frecuencia de consumo preferida por los encuestados es la de compra mensual (77.3%), seguida por la compra quincenal (15.7%).
Los métodos de pago más escogidos por los encuestados son: Efectivo – contra entrega (73.1%), seguido por las Billeteras Virtuales y las Transferencia Bancaria, ambos con un 33.6% de preferencia. En último lugar quedó el uso de tarjetas de crédito y débito.

Los atributos más valorados del servicio por los consumidores son: Precios competitivos, promociones agresivas, rapidez en la entrega y trato del transportista. En último lugar fue escogido la variedad de métodos de pago.

Las redes sociales más utilizadas por los encuestados son: WhatsApp (100%) y Facebook (94.8%)

Fuente: Elaboración Propia

V. Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora sugerida del análisis realizado en este trabajo se dividirá en dos partes principales: La primera, será revisar el plan de marketing actual y proponer puntos de mejora a todo nivel, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del proyecto. Esto incluirá los objetivos, estimación de la demanda, estrategia de posicionamiento, la mezcla de marketing y el presupuesto y cronograma propuestos.

La segunda, se concentrará en adaptar plan de operaciones inicial y proponer mejoras que calcen con los objetivos planteados, las cuales permitan lograr un método de expansión rápido para la atención de la plataforma a los distritos adicionales ya seleccionados. A través del cual, se pueda maximizar la rentabilidad y llegar a los consumidores que encajen en el perfil definido. Este incluirá la definición de objetivos, el diseño del servicio y procesos necesarios, la descripción de estos y la definición de la capacidad instalada.

5.1 Análisis y mejora del plan de marketing

5.1.1 Objetivos propuestos

Tabla 21 Objetivos propuestos para el plan de marketing revisado

Objetivo		Indicador	Herramienta	2022	2023	2024	2025
Producto	Alcanzar un determinado número de clientes satisfechos con la presentación del pedido entregado	% de encuestados satisfechos	Encuesta de satisfacción	85%	88%	90%	95%
Posicionamiento	Ser reconocida como la mejor alternativa para compra de alimentos por internet en la periferia de Lima	% de encuestados que considera a este servicio como el mejor servicio de compra de alimentos por internet	Encuesta trimestral para compradores en línea	3%	10%	15%	20%
Crecimiento	Obtener un nivel de ventas de S/.X	Venta Anuales en Estados Financieros (en miles de soles)	Estado de resultados	S/. 525	S/. 1874	S/. 2688	S/. 4127

	Alcanzar determinada presencia en las redes sociales	% de <i>engagement</i> obtenido	Reportes de interacción de los usuarios en las cuentas de la empresa	5%	7%	9%	10%
	Alcanzar un determinado <i>ticket</i> promedio	<i>Ticket</i> promedio de compra	Reportes de seguimiento	S/ 60	S/ 80	S/ 85	S/ 90
Fidelización	Lograr una tasa de recompra de clientes de un X%	% de retorno de clientes	Análisis de la información de los usuarios	30%	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 Estimación de la nueva demanda

Como se puede observar a detalle en la tabla 19, para poder proponer una estimación de la demanda realista tomando en consideración las propuestas de mejora expuestas en este trabajo, se utilizó como base la cantidad de hogares existentes en Lima Metropolitana en el año 2021, según los estudios realizados por IPSOS, este número era de 3'010,608. Tomando esto como punto de partida, se halló el número de hogares que cumplían con el perfil definido por los expertos de marketing de la empresa, según los cuales se buscaba atender personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. A continuación, se realizó el cálculo del número de hogares que contaban con acceso a internet, que hacían uso de este. A partir de la encuesta realizada, se consideró únicamente las personas que realizaban las compras en el hogar y se agregó un filtro final de predisposición.

Tabla 22 Filtro Final

Estilo	Edad	Predisposición	Filtro Final	Precio Promedio	Frecuencia de compra
87.6%	88.3%	88.3%	68.30%	60 soles	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

En un inicio, con esta propuesta se buscará llegar a tener un alcance de 100,000 personas del público objetivo total mediante las mejoras propuestas para el plan de marketing. Se esperaría llegar a este número con un plan de relanzamiento y penetración agresivo. En la etapa de relanzamiento se sugiere emplear publicidad de manera intensiva en redes sociales y aplicar una mejora inmediata en la experiencia del usuario dentro de la plataforma. Esto debería de ser seguido por una etapa de penetración agresiva, sostenida por publicidad interactiva, acciones de *cross-marketing* para poder aprovechar todos los demás canales en los que se encuentra presente

la empresa, así como también participación en campañas de descuentos agresivas e impulsar el marketing boca a boca.

Tabla 23 Alcance campaña de marketing

Alcance	Ratio de éxito	Captación
100,000	68.3%	68,300

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con estos resultados, en el caso de que la propuesta de mejora del plan de marketing lograra un alcance de 100,000 personas pertenecientes al público objetivo definido, entonces la captación inicial a la cual se podría llegar sería de 68,300 personas que estarían interesadas en comprar en la tienda virtual. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la frecuencia sería de una vez al mes y se tendría un *ticket* de compra promedio de 60 soles.

Tabla 24 Tabla de demanda inicial vs venta inicial

	Demanda Total	Alcance publicidad
Universo	472,992	100,000
Público objetivo	366,096	68,300
Público objetivo (mensual)		5692 personas
Early adopters (10%)		570 personas
Venta inicial		570 pedidos

Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar el cálculo de la venta esperada en los primeros tres meses, se utilizó el concepto de *early adopters*, considerando que sean el 10% del público objetivo mensual esperado. Para poder manejar un cálculo más conservador

5.1.3 Proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas se utilizó el cronograma y presupuesto de marketing propuesto, así como también la estimación de la demanda realizada en el punto anterior. Aplicando un ajuste para tener un escenario más realista, se proyecta que las ventas resultantes de las mejoras propuestas sean de S/. 525,382 en el primer año a partir de su relanzamiento.

Tabla 25 Proyección de Ventas

Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022	2023	2024	2025
Pedidos	570	656	819	942	1,084	1,246	1,433	2,006	8,756	23,428	31,628	45,860
Soles	S/ 34,200	S/ 39,330	S/ 49,163	S/ 56,537	S/ 65,017	S/ 74,770	S/ 85,986	S/ 120,380	S/ 525,382	S/ 1,874,235	S/ 2,688,356	S/ 4,127,417
Ticket Promedio	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 60	S/ 80	S/ 85	S/ 90

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4 Estrategia de segmentación

Debido a que se encuentra en una etapa inicial, para el análisis del mercado objetivo se utilizó la segmentación demográfica junto con criterios conductuales que fue brindada por el equipo de marketing de la empresa. Este es el mercado al cual se propone dirigir el proyecto:

Tabla 26 Segmentación del mercado objetivo

Variable	Criterio	Público Objetivo
Demográfico	Ubicación	Lima Metropolitana
	NSE	B y C
	Edad	25 a 45 años
Conductual	Estilo de vida	Usuario de Internet
	Beneficio buscado	Conveniencia
		Seguridad

Fuente: Elaboración Propia

El público objetivo propuesto para la tienda virtual y el servicio asociado serán hombres y mujeres del NSE B y C que tengan entre 25 y 45 años. Ellos deben de ser usuarios de internet, valorar la conveniencia y la seguridad de sus familias.

En etapas posteriores del proyecto, al llegar a la etapa de fidelización y recompra, se vuelve necesario tomar en cuenta los siguientes conceptos para poder obtener un perfil de cliente más real y acotado:

El primero es el uso del *buyer persona*, mediante el cual a través de la información y del conocimiento de los clientes obtenido en las etapas iniciales, analizando las decisiones de compra y características comunes se puede definir un perfil aterrizado del tipo de cliente que se busca atender, pensando en ellos como personas reales y poder llegar a ponerse en su lugar. Logrando de esta manera, encontrar las acciones y actualizaciones más necesarias para adaptarse a sus necesidades (Revella, 2015).

El segundo, es el uso del *persona empathy mapping*, el cual sustenta que, para poder ponerse en el lugar de los clientes es necesario conocer lo que piensan, sienten y hacen en determinadas situaciones (Knox, 2014). Al ser la seguridad ante las pandemias del covid-19 y de la reciente

viruela del mono parte de la situación inicial que se vive y que se busca solucionar, la recolección de información mediante encuestas sobre este tema, para poder recopilar información y aplicarla siguiendo este concepto, servirá para poder tener un proceso continuo de adaptación y cambio enfocado a las necesidades de los clientes.

Es para poder aplicar ambos conceptos que el levantamiento y análisis de información se vuelve tan relevante para el proyecto. Al utilizarlos junto con los datos encontrados en el transcurso de los primeros meses de funcionamiento con el objetivo de poder definir un perfil detallado, permite obtener *insights* necesarios para ofrecer un mejor servicio, mucho más orientado a las necesidades de los clientes gracias al mayor entendimiento de su forma de sentir y pensar.

5.1.5 Estrategia de posicionamiento

Este servicio busca posicionarse como la mejor opción para poder realizar las compras de alimentos para el hogar desde la comodidad del celular, computadora o Tablet. Para poder lograrlo, la propuesta analizada se basa en utilizar una estrategia de costos, ofreciendo productos de calidad, con un excelente servicio de compra, reparto y posventa, a precios accesibles para los consumidores limeños.

El diferencial de esta plataforma sería la zona de atención de reparto que tendría, siendo la más amplia del mercado. Esto permitirá a muchas familias acceder a este tipo de servicio por primera vez.

Inicialmente tendría como beneficio principal otorgarles a los clientes la opción de no tener que exponerse a contagios al asistir a lugares muy concurridos como centros comerciales o mercados de manera regular para poder abastecerse de alimentos, teniendo esto gran relevancia debido a la coyuntura actual que se vive por la pandemia y sus constantes rebotes.

En conjunto con este beneficio, se busca ofrecer un servicio integral, el cual tiene como objetivo solucionar problemas de tiempo y desplazamiento en el día a día de los consumidores. Adicionalmente, es necesario poder identificar todos los demás atributos que posee para poder comunicarlos y aprovecharlos de la mejor manera.

- Seguridad: Al estar respaldado y promocionado por la empresa matriz, esto da una mayor seguridad a los consumidores de que no se trate de una estafa o de que puedan sufrir algún tipo de robo a la hora de utilizar los diversos métodos de pago.
- Conveniencia: Poder comprar desde cualquier lugar desde un celular, tableta o computadora los productos para el hogar de manera rápida y sencilla. Siendo despachado como máximo dentro de tres días útiles hasta la puerta del hogar del consumidor o hasta la ubicación que este desee. Teniendo también una variedad de opciones para poder pagar: Yape, efectivo, tarjeta o transferencia bancaria hace que este servicio sea bastante

práctico y les ahorre una importante cantidad de tiempo y energía a los consumidores.

- Calidad en el producto y servicio: Todos los productos que se encuentran en la plataforma, al ser producidos, almacenados y distribuidos por la propia empresa o por sus socios estratégicos tienen una garantía de calidad. Los clientes ya conocen a la empresa y los productos de su portafolio por lo que saben del respaldo que ofrece, complementado también con un servicio de posventa.

No solamente los productos son de una alta calidad, sino que también el servicio ofrecido. Desde que el cliente ingresa a la plataforma, pasando por la realización del pedido hasta el servicio de posventa, será ampliamente monitoreado. De esta manera se busca poder ofrecerle al cliente la mejor experiencia posible.

- Precio: Debido a que es la misma empresa fabricante la que controla este servicio, toda la cadena de abastecimiento y de distribución, se pueden ofrecer precios más atractivos para los consumidores, así como también ofertas y promociones agresivas para su beneficio.

5.1.6 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing utilizada en la propuesta es la retadora, para poder ingresar al mercado de compras de alimentos por internet y de esta manera, atacar a los competidores y sustitutos identificados. Para ello el análisis del proyecto plantea que se emplee una maniobra envolvente, utilizando la presencia con la que cuenta la empresa en todos los canales para lanzar importantes ofensivas por varios frentes y capturar una importante participación de mercado (Kotler & Keller, 2012, págs. 305-306).

Esto se debería hacer aplicando también la estrategia de liderazgo general de costos, aprovechando sinergias dentro de la misma empresa y con sus socios comerciales, con el objetivo de no necesitar de una gran inversión adicional.

Para poder atacar los puntos débiles de la competencia fue que se realizó la evaluación de las principales plataformas online existentes en el mercado. Se halló que el tiempo y costo del envío, así como también el servicio de posventa son los dos puntos en donde hay una mayor oportunidad de mostrarle a los consumidores el diferencial de este servicio. Esto se daría mediante un costo fijo por envío, teniendo la opción de poder tener los envíos gratis por cierto monto de compra y con un seguimiento continuo de cada pedido realizado.

5.1.7 Mezcla de marketing

Para el análisis de la mezcla de marketing, se utilizó como referencia la obra Marketing digital, estrategia, implementación y práctica, en donde utilizan 7Ps como parte esencial para la formulación e implementación de la estrategia de marketing en proyectos digitales (Chaffey &

Ellis-Chadwick, 2014, pág. 258). El detalle de cada una de estas se encuentra a continuación:

Producto

Se propone que el servicio tenga un nombre propio, **MoliTienda** fue escogido para poder resaltar el vínculo entre la empresa matriz y la plataforma. Anteriormente era simplemente Riqra.Molitalia.com, lo que no resultaba muy atractivo. De esta manera se busca conseguir que los consumidores perciban el respaldo que esta ofrece.

La propuesta de la **MoliTienda** nace de la necesidad de muchos consumidores en la periferia de Lima que desean poder hacer sus compras de manera más rápida y práctica pero que no lo podían hacer debido a la limitación en las zonas de reparto de las plataformas más conocidas.

Este servicio buscaría diferenciarse de las demás plataformas de compra online ya existentes gracias al valor agregado de sus distintos niveles de producto (Kotler & Keller, 2012, pág. 326), a continuación, se muestra el detalle:

- a. Beneficio Básico
 - Alimentación
- b. Producto Genérico
 - Alimentación para todos los miembros del hogar, incluyendo mascotas
- c. Producto esperado
 - Productos de calidad
 - Envío a domicilio
- d. Producto Aumentado
 - Varias opciones de método de pago
 - Productos líderes de mercado
 - Precios competitivos
 - Entrega en los tiempos establecidos, coordinada con el cliente
 - Excelente atención del personal de reparto
- e. Producto Potencial
 - Atención posventa personalizada
 - Acceso a descuentos, promociones especiales
 - Cobertura a la mayor parte de Lima Metropolitana
 - Respaldo y garantía de la propia empresa productora

Gracias a este análisis, se puede apreciar que la **MoliTienda** se encontraría en el último nivel de esta escala, el de producto potencial.

Este valor agregado enfocado en las variables que se detallan en la categoría de producto potencial serán el diferencial que se sugiere comunicar con mayor fuerza para poder distinguir esta propuesta de las ya existentes en el mercado.

Molitienda entraría en la categoría de mezcla de servicios como un “híbrido”, debido a que incluye bienes y servicios por igual (Kotler & Keller, 2012, pág. 356). Los clientes estarían utilizando un servicio de envío de alimentos al hogar, el cual incluiría toda la experiencia de los usuarios en la plataforma, el correcto funcionamiento de la pasarela de pagos y una entrega satisfactoria. Sin embargo, esto parte del bien físico que están comprando. En este caso alimentos o golosinas para el hogar, los cuales tienen que estar en buena condición, ser de una excelente calidad y tener una adecuada presentación. Ambas partes se deben de complementar y tener un nivel muy alto para poder exceder las expectativas de los consumidores.

Promoción

La variable promoción se refiere a la manera en la que se utilizan las comunicaciones de marketing para poder informar sobre el producto o servicio a los clientes potenciales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 295).

Inicialmente la comunicación que estaba utilizando la empresa para poder llegar a los consumidores era a través de las redes sociales propias de la empresa. Mediante la página de Facebook e Instagram se realizaron publicaciones quincenales, las cuales incluían un enlace que podía redirigir a los interesados directamente a la tienda virtual de la empresa.

Se realizaron algunas inversiones puntuales dentro de estas redes sociales para poder promocionar un descuento particular o algunos productos nuevos. Sin embargo, el monto invertido no fue significativo, trayendo como consecuencia que el alcance de estas publicaciones no atrajera a una gran cantidad de clientes.

Para poder plantear una propuesta de mejora integral y aterrizada a los objetivos de la empresa, se dividió esta variable en tres etapas:

1. Etapa de relanzamiento
2. Etapa de penetración
3. Etapa de fidelización y recompra

Debido a que la tienda virtual ya venía funcionando y se tenían objetivos retadores desde el primer mes de iniciado este análisis, no sería posible hacer una campaña de prelanzamiento, pero sí se podría orientar esta nueva versión sugerida como un relanzamiento, mucho más renovado y

potente, sumándole también una etapa de penetración en el mercado y una de recompra, más enfocada en la fidelización de los clientes ya ganados.

Como base para esta propuesta, se sugiere utilizar las estrategias de empuje y atracción de clientes (Kotler & Keller, 2012). El objetivo de la primera sería poder volver conocida la plataforma para la mayor cantidad posible de personas y también, promover que la utilicen regularmente.

Para la estrategia de atracción, el principal objetivo sería poder resaltar los beneficios de la tienda y del servicio que la acompaña para que pueda ser percibida como una opción bastante atractiva para los consumidores. Será de vital importancia poder lograr que los clientes comprendan y valoren estos beneficios, así como también los niveles de producto que se detallaron anteriormente. De esta manera se busca poder posicionar la tienda como una opción diferenciada e incluso mejorada respecto a las demás propuestas ya existentes.

Ambas estrategias tienen que ser complementadas con una excelencia en la ejecución, para de esta manera poder exceder las expectativas de los clientes y poder lograr la fidelización y recompra buscada.

Etapa de relanzamiento

1. Marketing digital – Publicidad en redes sociales y reestructura de la plataforma.

Inicialmente se propone poder usar las redes sociales que ya tiene la empresa para poder lograr una mejora inmediata. Sin embargo, para poder proponer una mejora sustancial se utilizará la información recolectada en la etapa de investigación, así como también una mayor inversión de por medio.

Las redes sociales más utilizadas por los habitantes de Lima Metropolitana son Facebook, *Whatsapp* e *Instagram* (Ipsos, 2016). Esto fue validado también por la encuesta realizada al público potencial de periferia, teniendo una presencia casi absoluta las dos primeras.

Así mismo, se propone que la página principal de la empresa **www.molitalia.com.pe** tenga un enlace que la conecte con la tienda virtual, así como también que incluya publicaciones y una sección especial dirigida a esta.

Para poder mejorar el planteamiento inicial, se sugieren tres propuestas de rápida implementación:

La primera es continuar utilizando los perfiles propios de la empresa en Facebook e Instagram. De esta manera poder aprovechar los miles de seguidores ya ganados y también, mostrar el respaldo de la matriz y transmitir seguridad y confianza a los consumidores.

Para lograr esto, se propone realizar publicaciones de manera semanal, invirtiendo en publicidad principalmente en Facebook para poder llegar a la mayor cantidad posible de clientes. Estas publicaciones deben de ser atractivas, comunicando los descuentos de la semana, así como también promociones y concursos especiales.

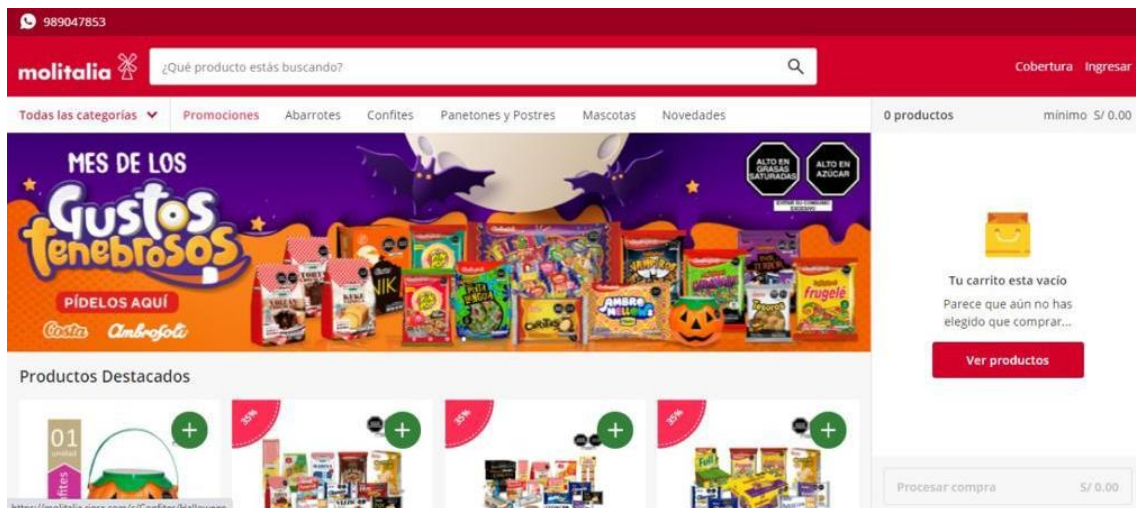
Poder utilizar *merchandising* de la empresa como: *pastaiolas*, *bowls*, polos, entre otros. Estos son bastante atractivos para los consumidores y al tener las marcas de la empresa grabadas, ayuda también a que se vuelvan embajadores de esta a donde sea que lleven estos artículos.

Todas las publicaciones deberían de tener la opción de redirigir a los consumidores a la tienda virtual, poniendo un foco especial a la página de llegada, la cual será explicada a detalle en el siguiente punto.

La segunda propuesta es reestructurar la tienda virtual, de manera que el consumidor pueda tener un desplazamiento ágil, que la búsqueda de productos sea bastante intuitiva al mostrar las categorías y subcategorías existentes.

Para esto, uno de los atributos que se valoraron más en la encuesta realizada fue la variedad de productos, por lo que se debería de cargar en la página todo el portafolio de la compañía. De esta manera, los consumidores podrían tener muchas más opciones de elección y les permitiría realizar la mayor parte de la compra de productos para el hogar.

La página inicial de llegada es fundamental para poder lograr una mayor tasa de conversión en los clientes que ingresan a la tienda virtual. Para esto, lo primero que ven debe de ser atractivo y tener una buena distribución. La sugerencia es poder agregar publicidad dentro de esta, la cual



pueda redirigir directamente a los posibles clientes hacia los descuentos o concursos vigentes. Así mismo, es importante también mostrar en el primer vistazo los productos más solicitados junto con los nuevos lanzamientos o productos de estación para poder impulsar aún más las ventas de estos últimos (Ash, 2008).

Desde el primer momento es importante que el cliente pueda ver los números de contacto, cobertura vigente y la gran cantidad de categorías que se tienen listadas para poder generar confianza e interés en ellos (Ash, 2008).

La tercera es aprovechar *Whatsapp*, el cual no venía siendo utilizado por la empresa. Este permite tener un contacto más cercano y ordenado con los clientes, al poder ser recibidos con opciones preestablecidas que los deriven a determinados encargados dependiendo de sus necesidades.

Se presenta también como una opción de poder guiar y enseñar a muchos clientes primerizos en este canal, para que puedan realizar sus compras y volverlos clientes frecuentes.

Una opción que no había sido contemplada es utilizarlo como un canal de ventas complementario, en donde se puede enviar o cargar previamente un catálogo con las principales promociones vigentes, así como también poder enviar publicidad de la tienda por este medio directamente hacia clientes que lo hayan aceptado previamente.

Etapa de penetración

1. Cross media marketing

La promoción de un sitio web no tiene por qué limitarse exclusivamente a los medios en línea. Al contrario, se pueden aprovechar también los gastos en publicidad que la empresa o la marca hace en otros medios donde ya se encuentra posicionado para poder difundir la presencia en línea o para llevar potenciales clientes desde los medios publicitarios tradicionales hacia el sitio web deseado. Es lo que se denomina *cross-media marketing* (Maciá, 2014).

Dos posibles opciones bastante atractivas para aplicar esta estrategia, teniendo en cuenta el funcionamiento de la empresa serían: incluir la dirección web de la tienda virtual en los elementos promocionales de la empresa e incluirla también en los empaques de los productos.

La primera opción es aplicable debido a que la empresa imprime y contrata constantemente elementos de visibilidad exterior como afiches o banners, los cuales son implementados a través de un equipo de mercaderistas o por los mismos vendedores de ruta. Teniendo también elementos más elaborados como: paneles en las principales calles y mercados de la ciudad, pintados y exhibiciones en locales de clientes estratégicos. Para poder aplicar esta estrategia, solo sería necesario realizar pequeños cambios en los diseños.

La segunda posible opción sería la de agregar en los empaques de los productos publicidad y la dirección de la página web, así como también códigos QRs y posibles códigos promocionales

para concursos y ofertas especiales. Esta opción también es realizable debido a que la misma empresa se encarga de todo el proceso de producción, incluyendo también el diseño e impresión de los empaques. Esto permitiría hacer necesario únicamente un pequeño cambio en los moldes para poder aplicarlo.

Ambas propuestas permitirían llegar a una gran cantidad de personas en todo el territorio de Lima, las cuales compran diariamente los productos de la empresa y ven la publicidad en todos los puntos de venta atendidos de la empresa.

2. Uso de motores de búsqueda - SEO

El uso de motores de búsqueda es fundamental para poder atraer posibles clientes a un sitio web. Estos consisten en lograr tener una primera posición en las páginas de resultados a través de combinaciones de palabras clave introducidas por los usuarios (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, págs. 490-494).

Para este fin se propone utilizar Google como el motor de búsqueda escogido debido a que es uno de los más importantes y representativos. En este se propone contratar palabras específicas para que aparezcan dentro de las primeras opciones en los resultados de los habitantes de Lima Metropolitana.

Las palabras clave que se sugieren utilizar son las principales marcas de la empresa: Molitalia, Fanny, 3 Ositos, Ambrosoli y Mimaskot. De esta manera, poder atraer directamente a los usuarios interesados en estas. Así mismo, también se propone utilizar combinaciones de palabras como: tienda virtual y compras para el hogar, para de esta manera también atraer a las personas que están buscando más opciones.

Finalmente, la propuesta debe de ir alineada con un tope en el presupuesto mensual, con una cantidad de apariciones y redirecciones establecidas. Es fundamental hacer mediciones mensuales para poder ver la efectividad de cada palabra o frase clave y de esta manera evaluar si se deben de mantener o ir variando.

3. Marketing interactivo - *Influencers*

En esta etapa de penetración se propone utilizar importantes *influencers* que cuenten con una amplia base de seguidores activos. Para esto se deberá evaluar los que cuenten con una mayor acogida y popularidad dentro del público objetivo ya establecido.

A ellos se les enviará un paquete de productos para que puedan hacer el *unboxing* del mismo, así como también puedan filmar parte del servicio de entrega. De esta manera se busca promocionar y reflejar la conveniencia de la tienda y el excelente servicio que la acompaña.

4. Descuentos agresivos

Uno de los momentos de mayor venta en el canal digital llega en determinadas fechas especiales

con descuentos masivos que se dan en todas las tiendas. Estas fechas son: *Cyber Wow*, *Black Friday*, entre otras.

Los resultados de la encuesta realizada arrojaron que los atributos más valorados por los clientes eran los precios competitivos y las promociones agresivas. Es por este motivo que se propone que la empresa participe con precios especiales dentro de estas fechas de alto consumo, comunicándolo adecuadamente en las redes sociales propias.

Sin embargo, estos descuentos agresivos no se deberían ver limitados únicamente a estas fechas especiales, sino por el contrario se sugiere que la empresa organice un calendario anual, el cual tenga una temática mensual de acuerdo con los lanzamientos y estacionalidades (Halloween, día de la madre, navidad, etc.) ya programadas con anticipación, los cuales deberían de ir acompañados de precios disruptivos en determinadas categorías para generar conocimiento y prueba de producto.

5. Marketing boca a boca

El marketing boca a boca se define como las comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso de productos o servicios (Kotler & Keller, 2012, pág. 492).

Para poder aprovecharlo de la mejor manera, se propone incentivar los comentarios e interacciones en las publicaciones realizadas en redes sociales a través de concursos para que los usuarios sepan de la tienda y puedan recomendarla a su círculo cercano.

Además, se habilitará e incentivará la calificación de los productos cargados en la plataforma, así como también los comentarios hacia estos. De esta manera, los clientes y usuarios podrán recomendar en base a sus experiencias e interactuar entre ellos.

Etapa de fidelización y recompra

1. Análisis de Información

La tecnología de base de datos es el punto de partida para poder manejar una adecuada relación con los clientes y fomentar la recompra y la fidelización de estos. Para poder lograr esto último se sugiere poder llevar un control de los siguientes tres tipos de información:

- Datos personales: Los cuales son el nombre, edad, correo electrónico, número de teléfono y dirección. De esta forma poder crear un perfil del cliente.
- Datos de compra: Llevar un registro de todas las compras hechas en la plataforma, incluyendo información sobre los productos y categorías comprados, monto gastado, métodos de pago, así como también sus hábitos de compra, lo que incluye la fecha y hora en la que suceden estas transacciones.
- Datos de comunicaciones: Poder llevar un registro de qué campañas se han enviado a

cada cliente y cuál fue la respuesta de estos. De esta manera se puede evaluar cuáles fueron más efectivas y qué clientes tienen una mejor predisposición.

En conjunto con la base de datos levantada, siguiendo el objetivo de poder tomar decisiones en base a esta información y poder realizar un monitoreo constante del progreso de la tienda, es necesario implementar la medición de indicadores a través de *Analytics*. De esta manera se puede evaluar la tasa de conversión de clientes, la cantidad de visitantes en la tienda, el tiempo promedio que pasan en esta y qué categorías y productos son las que producen un mayor interés.

2. Administración de la relación con los clientes

La naturaleza interactiva de la web, junto con los correos electrónicos y la conexión permanente mediante los celulares generan un excelente entorno para poder desarrollar las relaciones con los clientes, siendo las bases de datos el punto de partida para esta relación, dando la posibilidad de ofrecer una experiencia personalizada para cada cliente y de esta manera poder fidelizarlo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 314).

Para poder explotar al máximo la relación con los clientes y tener una adecuada administración del ciclo de vida de este, se sugiere dividirla en cuatro segmentos, los cuales son: seleccionar, adquirir, retener y extender (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, págs. 323-324). En esta etapa del proyecto se plantea poder tener un plan de seguimiento y acompañamiento continuo con el objetivo de convertir a los usuarios en clientes frecuentes.

- Selección de clientes: Con respecto a la selección y segmentación de clientes, se sugiere aplicar la clasificación de las siete etapas en el ciclo de vida de los clientes de un servicio digital: visitante primerizo, visitante asiduo, visitante recién registrado, visitante registrado, comprador de una vez, comprador de manera inactiva y comprador activo (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 228).

Gracias al uso de tecnología de la información y de las bases de datos explicadas en el punto anterior, se puede segmentar a cada cliente dentro de una de estas etapas con el objetivo de ser lo más eficiente posible y poder convertir a la mayor cantidad de usuarios en compradores habituales, teniendo estrategias definidas para aplicar en cada caso.

- Adquisición de clientes: El plan de adquisición de clientes fue revisado a detalle en la etapa propuesta de penetración del proyecto.

Esto deberá ser complementado con la continua búsqueda de minimizar los costos aplicados y la selección de clientes que supongan un alto valor.

- Retención de clientes: Con el objetivo de conservar a los clientes ya existentes y aumentar la frecuencia de compra de estos, se enviará información y promociones personalizadas

vía correo electrónico y mensajes al público objetivo.

Se propone buscar obtener una retroalimentación constante sobre la experiencia en la plataforma y el servicio, así como también sobre sugerencias que pudieran tener para mantener una mejora continua.

Un esquema de fidelización a través de un programa de puntos, el cual es calificado como uno de los más eficaces, es la opción propuesta (Marketing Directo, 2020). Esto sería aplicado al registrarse y comprar en la plataforma, convirtiéndose automáticamente en socios del club Molitalia. Cada compra significaría cierta cantidad de puntos dependiendo del volumen de la transacción, con parámetros debidamente comunicados a los clientes, los cuales podrán hacer efectivos dentro de la misma página para acceder a más descuentos.

Adicionalmente se sugiere que los miembros de este club puedan participar de sorteos especiales con premios bastante atractivos, los cuales serán comunicados en las redes de la empresa para atraer a más interesados.

De esta manera se busca premiar a los mejores clientes, continuar con la búsqueda de nuevos clientes potenciales y también, dar un incentivo para aumentar las cantidades compradas y la frecuencia de uso de la plataforma.

- Extensión de clientes: Esto se refiere al aumento de la variedad de productos que los clientes compran en cada transacción (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, págs. 323-324).

Para poder lograr este incremento, se sugiere tomar dos acciones: la primera sería aplicable directamente en la plataforma. Al momento en que el cliente seleccione un producto o entre en la descripción de este, le deben de aparecer productos relacionados en la parte inferior con el título de “sugeridos”, al haberse registrado previamente se puede tener la información de las categorías que no ha comprado e incluir estas dentro de esta sección de sugerencias.

La segunda se daría a la hora de enviarle a los clientes las promociones vigentes. Aquí se debería de incluir información y promociones especiales de categorías que no compran regularmente. De esta manera, poder darles un incentivo para realizar la prueba de estos productos con el objetivo de convertirlos en consumidores regulares.

Precio

Para poder proponer la fijación de precios de los productos ofrecidos en la plataforma y del servicio de envío asociado se utilizaron dos conceptos: en primer lugar, los precios de referencia y el segundo, las inferencias de precio-calidad (Kotler & Keller, 2012, págs. 387-388). El desarrollo de ambos parte del objetivo propuesto por la compañía de maximizar la participación del mercado de la plataforma.

1. Precio de referencia: Cuando los consumidores analizan realizar una compra, utilizan un marco de referencia de acuerdo con experiencias pasadas e incluso en base a su percepción (Kotler & Keller, 2012, pág. 387). En este caso, la compañía matriz debido a la experiencia y presencia que tiene en el resto de los canales, ya posee una ruta de precio establecida y controlada para cada uno de ellos. Al ser los productos que ofrece en muchos casos líderes de mercado, los consumidores ya saben también los precios de estos en las tiendas, mercados tradicionales y supermercados.

Al estar enfocada esta plataforma en los consumidores finales, se debería tomar en cuenta el precio de venta sugerido al público como punto de referencia. Partiendo de este, al ser la estrategia de la empresa maximizar la participación de mercado, se sugiere ofrecer un precio ligeramente menor.

Al tener un porcentaje fijo negociado con el operador logístico, un control total sobre la operación y ser el mismo fabricante de los productos, le permitiría a la empresa poder ingresar con precios bastante atractivos para los consumidores, así como también ofrecer ofertas y promociones adicionales.

Debido a que se dejarán de lado múltiples intermediarios en el trayecto desde la planta de producción hasta el hogar de los consumidores, la empresa pasaría de otorgar entre el 22% – 28% de margen dependiendo del producto, a dejar un 12% transversal a todo el portafolio. Esta diferencia porcentual le permitiría poder bajar los precios, lanzar promociones agresivas e invertir en una campaña más agresiva de marketing en esta etapa inicial del proyecto. El porcentaje de descuento propuesto comparado con el precio sugerido sería inicialmente del 5% para todos los productos publicados en la plataforma, poniendo un tope máximo de productos por usuario para que no se canibalice la venta del canal tradicional.

Un punto importante por considerar dentro de la propuesta de estrategia de precios es el envío de los productos. La gran mayoría de empresas existentes en el mercado cobra el envío como un adicional con precios que varían, dependiendo del tamaño del bulto y del distrito a donde se tenga que enviar los productos. Para poder tener un diferencial con respecto a esta oferta existente, la estrategia que se sugiere utilizar es la de poner un precio único de S/. 7 y ofrecer la opción de que sea gratis por compras mayores a S/.80. Este último monto se obtuvo de las encuestas realizadas, en donde la mayor cantidad de respuestas fueron que los pedidos que realizarían serían entre S/.40 y S/.80, así que de esta manera se busca dar un incentivo para poder elevar el monto promedio de compra.

Esto puede ser posible debido a que ya se tienen los camiones atendiendo todas las zonas de reparto, por lo que no representa un costo adicional realizar estos envíos. Sino que, por el contrario, sería un ingreso extra.

Nuestra cobertura

MOLITALIA Fanny 3 Oritos Costa Ambrofoli todinno mimaskot nutrican

Llegamos a mayor cantidad de distritos

Envío gratis a partir de s/80.00

Recibe tu pedido en 48h.

Por compras menores, el costo de envío es de S/ 7.00 a cualquier zona de nuestra cobertura. Revisar términos y condiciones

2. Inferencias precio-calidad: Muchos consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad de un producto (Kotler & Keller, 2012, pág. 388). Es por este motivo que, si bien se tiene una estrategia a nivel empresa de liderazgo de costos y para la fijación de precios, de maximización de la participación de mercado, no se pueden ofertar los productos a precios muy por debajo del mercado ya que se podría exponer a la marca y a la reputación ya ganada de estas ante la percepción de los consumidores.

Un precio muy bajo en los productos listados puede llegar a ser percibido como una disminución en la calidad de estos, que se están ofreciendo productos con fecha de vencimiento corta, con defectos de fábrica, etcétera. Esto puede derivar en una pérdida de clientes o que la competencia lo pueda aprovechar para su beneficio.

Es por este motivo que se sugiere utilizar un establecimiento de precios orientado al mercado, tomando en cuenta las respuestas ante cualquier cambio realizado. Se propone un establecimiento de precios de penetración en esta etapa inicial (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 287).

Plaza

El canal y punto de venta sugerido en este proyecto para llegar al cliente final es la plataforma llamada **Molitienda**, la cual es alquilada a la empresa Riqra y se vería complementada con un reparto a domicilio mediante un único intermediario.

El canal de distribución sería corto (Trespacios Gutierrez & Vazquez Casielles, 2006, pág. 19), ya que solo contaría como intermediaria a la distribuidora responsable del reparto de cada zona.

Sin embargo, como se explicó en el transcurso de este trabajo, toda la operación estaría controlada y monitoreada por la empresa matriz. Esto daría la posibilidad de tener por primera vez un contacto directo con los clientes, otorgándole la posibilidad de crear una relación más cercana y duradera con los clientes.

En la **Molitienda** los clientes podrían ver todo el portafolio de productos ofrecidos por la empresa divididos por categorías, ver las promociones y descuentos vigentes, así como también poder chatear directamente con un asesor virtual y realizar las compras a través de una pasarela de pagos.

Adicional a la **Molitienda**, en esta variable también se incluye la presencia en sitios de terceros relacionados con las promociones y asociaciones (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 288). Para este caso, se sugiere que la empresa tenga presencia y publicidad en motores de búsqueda tales como Google con la finalidad de poder llevar la mayor cantidad de consumidores posibles a la plataforma. Además, como la misma obra menciona, es importante tener presencia en los sitios de comparación de productos relacionados con las promociones y asociaciones (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 288) ,siendo el principal centro de debate y exposición las redes sociales.

De acuerdo con las encuestas realizadas, casi todos los posibles clientes de periferia utilizan Facebook, por lo que se sugeriría tener una presencia diferenciada en esta plataforma. La cual debería consistir en generación de contenido que pueda derivar a los usuarios a visitar la plataforma, con el objetivo de generar mayor conocimiento sobre la página y un mayor número de transacciones.

Personas

La variable personas se refiere a la manera en que el personal de la empresa interactúa con los clientes durante todo el proceso, cómo se comunican con ellos antes y después de las ventas. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 297).

Se sugeriría que la interacción en un principio se dé principalmente con dos perfiles de empleados de la empresa, cada uno de estos con responsabilidades y funciones distintas. Como parte de las propuestas de mejora, se han elaborado planes aterrizados para cada uno de ellos con el objetivo de poder tener el mejor impacto posible de cara a los clientes finales.

En primer lugar, el personal de soporte. Aquí sería necesario poder contar como mínimo con una persona en cada **DEX**, las cuales serían las encargadas del seguimiento de los pedidos, de la comunicación con los clientes a través del *Whatsapp* empresarial, del número de teléfono y de correo registrados en la plataforma, así como también de la recepción de los mensajes enviados

a las redes sociales de la compañía, siendo estas últimas manejadas por una empresa tercera especializada. Ellos serían los encargados de poder darle solución en primera instancia a las consultas y reclamos de los consumidores y de poder darle el soporte en caso de imprevistos a los repartidores.

Para estos empleados es necesario llevar a cabo una capacitación especializada en tres puntos importantes:

- Seguimiento de los pedidos: Para poder realizar las entregas de manera eficiente, se elabora una ruta de entrega previa a la salida de los camiones. Este personal debe de estar al tanto de los detalles de cada entrega y de estar en la capacidad de comunicarse en todo momento tanto con los clientes, como con los repartidores, y de esta manera asegurar la entrega en los rangos horarios fijados. Para esto cuentan con la ubicación del transporte en todo momento y con los números de contacto de los clientes programados.
- Solución de imprevistos: En el día a día pueden ocurrir algunos imprevistos, inconvenientes o fallas. Para esto, es importante poder reaccionar de manera ágil y eficiente para evitar malas experiencias a los clientes. Este personal de soporte es el encargado de responder a todas estas situaciones.
- Atención de reclamos y consultas: Siempre existe la posibilidad de tenerlos, por lo que en el primer caso lo más importante es la velocidad y el trato con el que se da solución a situaciones incómodas que han podido sufrir los clientes. En el segundo, es importante poder guiarlos para poder despejar cualquier duda que puedan tener de una manera ágil y fácil de comprender.

En segundo lugar, al sugerir que la empresa se encargue en conjunto con su socio estratégico directamente de realizar el despacho de los pedidos hacia los consumidores finales, los repartidores serían la cara final de la compañía para los clientes. Para esto es de suma importancia centrarse en ellos.

Para poder asegurar la mejor atención y experiencia posible para el usuario, se dividió en dos partes la preparación sugerida de estos empleados:

- Presentación: Para que los consumidores se lleven la mejor impresión posible, todos los repartidores tendrían un código de vestimenta, el cual incluiría dos mascarillas con el logo de la empresa, así como también un polo y una casaca con las marcas ofrecidas. Es importante también que puedan llevar un POS y dinero en efectivo para poder realizar la cobranza de los pedidos. Además, todos



deberían llevar un pequeño banco donde colocar los pedidos y una botella de alcohol líquido para poder desinfectarlos a la hora de hacer la entrega a los clientes.

Al estandarizar esto, se podría asegurar que los clientes tengan la primera impresión que busca la empresa, de seguridad, cumplimiento de los protocolos y de sentir que Molitalia los está atendiendo directamente.

- Capacitación: Para poder asegurar que la experiencia de los usuarios en la etapa final de entrega sea la mejor, se sugeriría entregar y capacitar a los repartidores con un manual que tenga los pasos a seguir en cada entrega, así como también las preguntas más frecuentes y las respuestas estandarizadas a estas.

Los pasos establecidos del manual para una atención son los siguientes:

1. Saludo al cliente
2. Identificarse como empleados de la compañía, mostrando su identificación
3. Entregar el cargo con el detalle de productos para que lo pueda revisar
4. Desinfectar el pedido
5. Realizar la entrega del pedido
6. Revisión del pedido en conjunto con el cliente para poder tener su conformidad
7. Cobranza
8. Firma del cargo
9. Despedida

La capacitación sobre el uso de los métodos de pago para poder agilizar el proceso sería fundamental dentro de esta propuesta. Finalmente, uno de los puntos más importantes donde se propone trabajar es en el manejo de objeciones y la solución a problemas que se puedan presentar como, por ejemplo: algún producto faltante.

En ambos casos, sería necesario un proceso de selección riguroso, el cual se propone que sea realizado por el área de recursos humanos de la empresa matriz, para poder asegurar que las personas que estarán en contacto con los clientes sean las adecuadas al tener las habilidades de comunicación necesarias, puedan trabajar bajo presión, así como también la suficiente estabilidad emocional como para poder manejar a clientes de todo tipo y en cualquier situación, teniendo como foco principal la satisfacción del consumidor.

Procesos

La variable procesos corresponde a los métodos y procedimientos que utilizan las empresas para llevar a cabo todas las funciones de marketing con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 300).

Las propuestas para los procesos serán revisadas más a fondo en el nuevo plan de operaciones, el cual se encuentra en la siguiente sección. Sin embargo, se describirán a continuación los procedimientos sugeridos enfocados en asegurar la mejor experiencia del servicio.

- Entrega del producto: Una vez que el cliente ha registrado una compra en la plataforma, se tiene tres días útiles como máximo para entregar el pedido a su destino.

Para poder lograr esto, el pedido deberá ser armado al cierre del día en el almacén del distribuidor y separado adecuadamente dependiendo del camión y la fecha correspondiente, lo cual es responsabilidad del encargado asignado a cada **DEX**.

Los camiones del distribuidor tienen tres rutas cada uno, repitiéndolas dos veces por semana. Estas visitas se encuentran alineadas con la preventa de los vendedores de ruta, por lo que cada rincón de Lima ya tiene un camión y una ruta asignada.

- Respuesta de los mensajes: Todos los mensajes que llegan a través de los cuatro puntos de contacto: redes sociales, correo electrónico, *Whatsapp* y llamadas son canalizados por el gestor de comunidades. El mensaje inicial es respondido con una serie de respuestas predeterminadas para poder tener una certeza del motivo de la consulta y del tipo de atención que se requiere. La respuesta del encargado a continuación, no debe de tomar más de cinco minutos.

Dependiendo del motivo de la comunicación se procede a dar una respuesta y soporte inmediato o en todo caso, derivar la consulta con los representantes en cada **DEX** para que se pueda dar una respuesta más detallada.

El canal formal de envío de respuestas del segundo tipo será vía correo electrónico.

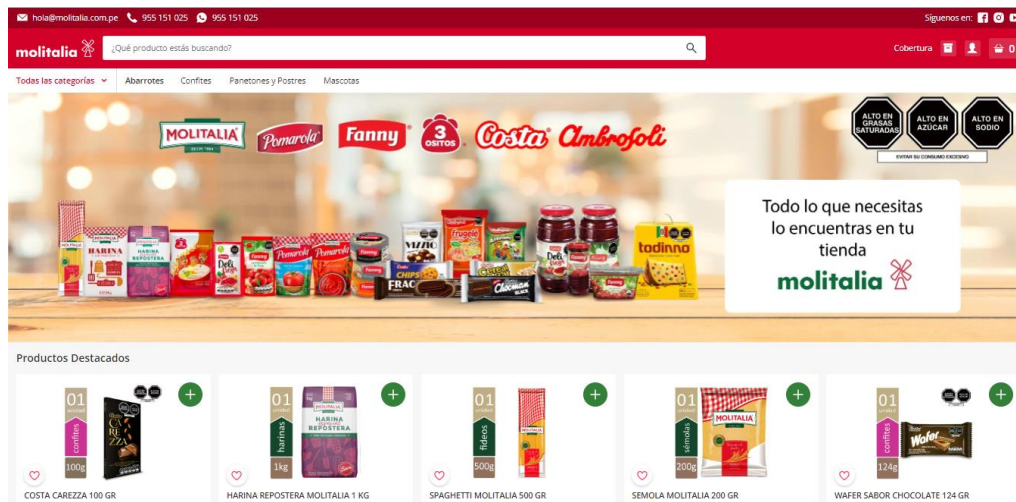
- Respuesta a los reclamos: Para poder manejar los reclamos es fundamental tener un responsable dentro de cada **DEX** debido a que ellos son los encargados del envío diario a la central del estatus de cada pedido.

De esta manera se puede tener visibilidad casi inmediata de cualquier problema o inconveniente que pueda suceder. Sin embargo, en el caso de ser necesaria una validación adicional se podría dar una respuesta y solución clara a los clientes máximo en 72 horas.

Evidencia Física

La variable de evidencia física se trata de la expresión tangible del producto y servicio, así como también en la forma que se compra y utiliza. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 297). Para poder asegurar la mejor experiencia del cliente en cada uno de estos contactos directos con el producto y servicio, la propuesta se dividió en tres partes:

- **Experiencia de usuario en la plataforma:** Debido a la poca experiencia que tiene la compañía en el canal digital, sería importante poder seguir contando con la empresa Riqra, ya que esta ofrece la plataforma ya armada, en donde únicamente se tendría que adaptar la publicidad, cargar los productos y métodos de pago que se necesiten.



Para evaluar si se debiera mantener el uso de esta plataforma, se tomó en cuenta algunos factores importantes, siendo uno de los principales la experiencia del usuario. Esta página en particular ofrece una experiencia bastante fluida, aplicando muy bien conceptos como: ser bastante intuitiva, dar la opción de búsqueda e invitar al usuario a navegar a fondo para encontrar nuevos productos y promociones, tener versiones para todos los dispositivos, sean de escritorio o móviles, ofrecer la posibilidad de tener distintas opciones de pago y finalmente, permitir el llenado del carrito de compras con las cantidades y productos deseados sin la necesidad de derivar al cliente a nuevas pestañas, lo que hace la compra mucho más fluida (Interaction Design Foundation, 2021).

Gracias a la encuesta, se pudo hallar que los posibles consumidores estaban interesados en tener principalmente la opción de realizar los pagos con efectivo, billeteras electrónicas y transferencias bancarias. Para esto, la plataforma ofrece la opción de subir un código QR en caso de que el cliente escoja algunas de las aplicaciones móviles, la opción de una pasarela de pagos segura en caso se escoja tarjeta de crédito y, por último, la alternativa de pagar los productos al momento de recibirlos.

Todo lo anteriormente descrito, viene también con un equipo de soporte integral las veinticuatro horas del día. Esto permitiría poder tener una buena flexibilidad para cualquier cambio de precio o a la hora de ingresar promociones y también, poder responder de manera inmediata a cualquier inconveniente que se pueda presentar.

- **Presentación de los productos:** Para poder tener una excelente presentación a la hora de entregar físicamente los productos y causar una muy buena impresión a los clientes, se sugiere elaborar una bolsa especial para este canal, la cual cuenta con tres atributos principales:
 - Resistente: Al apuntar a tener transacciones por encima de los S/.80, la bolsa debe de poder aguantar el peso de estos productos. Teniendo en cuenta que los abarrotos y alimento para mascotas tienen un peso considerable, se sugiere elaborar una bolsa de material resistente con un reforzamiento especial en las azas y en el fondo para evitar que se rompa al encontrarse llena.
 - Llamativa: Con el objetivo de poder comunicar el respaldo y presencia de la empresa, se sugiere incluir el nombre de esta, así como también las principales marcas y productos que comercializa. Lo que se busca con esto es poder lograr también una presentación amigable y colorida que sea del gusto de los usuarios.
 - Reutilizable: Debido al compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente, se propone que el empaque sea de material Rafia, lo que permite que sea reutilizable. De esta manera poder disminuir el uso de plástico en la operación. Esto daría también la opción al cliente de utilizarlo en su vida cotidiana, gracias a su buena presentación. Convirtiendo al consumidor en un embajador de la marca.

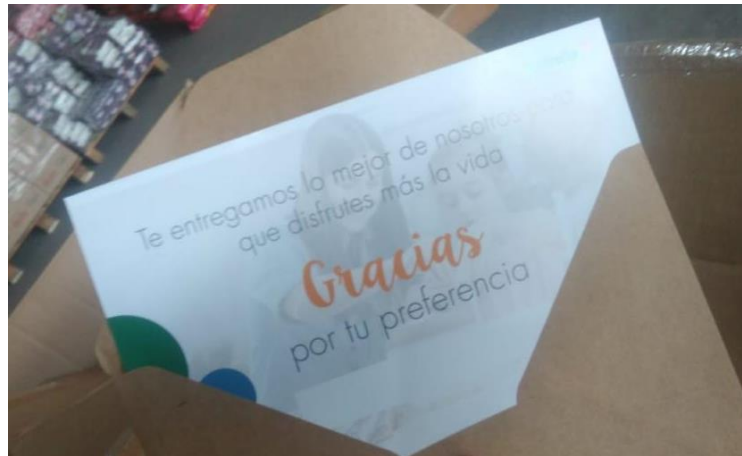


Junto con el empaque, se sugiere incluir también la relación de los productos solicitados, para poder hacer la revisión al momento de la entrega de los productos y que el cliente pueda validar

en caso lo desee que el pedido se encuentre completo y en perfectas condiciones.

Es importante mencionar que en el inicio del proyecto no se contaba con ningún empaque especial, sino que se entregaban los productos en las mismas bolsas con las que salían individualmente de fábrica, tampoco se tenía una guía de los productos incluidos, sino únicamente la boleta o factura correspondiente.

Con la finalidad de poder agradecer a los clientes por su preferencia y también para poder fidelizarlos, asegurar su recompra y convertirlos en clientes frecuentes, se sugiere elaborar una tarjeta especial con unas palabras de parte de la empresa. Todos los pedidos la llevarían dentro de la bolsa descrita anteriormente con el objetivo de que los clientes se sientan parte de este proyecto.



- **Contacto con el personal de reparto:** En el momento de la entrega de los pedidos, los clientes tienen contacto directo con los repartidores. El detalle de la propuesta en la presentación, materiales que llevan consigo y capacitación de este personal ha sido explicado a detalle en la variable personas. Sin embargo, es importante resaltar que también debería estar orientado a la excelencia del servicio y a brindar la mejor experiencia posible a los clientes.

5.1.8 Presupuesto y cronograma de la propuesta de mejora del plan de marketing

Tabla 27 Presupuesto y cronograma de marketing

	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	2022	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	2023	2024	2025		
	Relanzamiento			Penetración						Penetración				Fidelización y recompra												
Marketing Digital	12500	12500	12500	6000	6000	6000	6000	8500	70000	6000	6000	6000	6000	2500	2500	6500	2500	2500	2500	2500	2500	6500	54000	60000	74000	
Publicidad en redes sociales	12000	12000	12000	2500	2500	2500	2500	3500	49500	2500	2500	2500	3500	2000	2000	3000	2000	2000	2000	2000	2000	3000	29000	42000	48000	
Influencers	0	0	0	3000	3000	3000	3000	4500	16500	3000	3000	3000	4000			3000						3000	19000	12000	20000	
Diseño y mantenimiento página web	500	500	500	500	500	500	500	500	4000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		6000	6000	
Motores de búsqueda	0	0	0	4000	4000	4000	4000	4000	20000	0	0	0	0	0	1500	0	0	0	0	0	0	1500	3000	18000	24000	
Publicidad en buscadores	0	0	0	4000	4000	4000	4000	4000	20000	0	0	0	0	0	1500	0	0	0	0	0	0	1500	3000	18000	24000	
Cross media Marketing	0	0	3000	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rediseño de empaques	0	0	2500	0	0	0	0	0	2500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rediseño de artes promocionales	0	0	500	0	0	0	0	0	1500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	60000	96000	114000	
Análisis y gestión de información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	20000	36000	42000	
Gestión de la relación con clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	40000	60000	72000	

Total (S/.)	80700	12500	12500	15500	10000	10000	10000	10000	12500	94000	6000	6000	6000	8000	10000	11500	14000	10000	10000	10000	10000	15500	117000	174000	212000
--------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Adaptación del plan de operaciones

Como parte del análisis de la expansión de zonas de atención del *e-commerce* de Molitalia a través de su canal de ventas tradicional, es necesario poder revisar cómo y en qué medida se debería de adaptar el área de operaciones del proyecto para poder dar el soporte necesario y cumplir con los objetivos de ventas y de nivel de servicio propuestos.

5.2.1 Objetivos del plan de operaciones

Tabla 28 *Objetivos propuestos para la adaptación del plan de operaciones*

Objetivo		Indicador	Herramienta	2022	2023	2024	2025
Costos	Lograr un X% de margen anual	% de margen operativo	Estado de Resultados	24%	36%	36%	38%
	Disminución de tiempos en el armado en un pedido	Minutos empleados en el armado de cada pedido	Control de eficiencia de procesos	5	4.5	4	3.5
Calidad	Percepción adecuada del valor y beneficio del servicio	Puntaje promedio obtenido en la encuesta (Del 1 al 5)	Encuesta por mail mensual	4	4.5	4.5	4.7
Flexibilidad	Tener una buena capacidad de respuesta ante incrementos fuertes en la demanda en días de descuentos	% de reclamos durante fechas de alto consumo	Encuesta de satisfacción del cliente	4%	3%	2%	1%
Tiempos de Entrega	Lograr que el X% de pedidos lleguen en las fechas comunicadas	% de clientes satisfechos con sistema de envío	Encuesta de satisfacción del cliente	90%	93%	95%	98%


Fuente: Elaboración Propia

5.2.2 Diseño del servicio

Ficha Técnica

Tabla 29 *Ficha técnica*


Nombre	Molitienda
Descripción del producto	Productos de las marcas de la empresa, todos ellos dentro del empaque con los logos de la empresa. Los paquetes incluirían también una tarjeta de bienvenida, la boleta/factura y una relación con todos los productos que incluye el pedido para hacer una revisión en el momento.

Descripción del servicio	Plataforma virtual en donde pueden escoger los productos de la empresa, pagarlos y programar a dónde deben de ser enviados. Incluye también el reparto hasta el punto seleccionado.
Formas de consumo y consumidores potenciales	El servicio puede ser utilizado desde cualquier punto a través de celulares, computadoras o tabletas. Está dirigido a adultos entre 25 a 45 años que usen internet con regularidad.
Contenido	Tarjeta de bienvenida
	Boleta/ Factura del pedido
	Productos Solicitados
Presentación de empaques comerciales	Presentación única. Colorida y amigable mostrando las marcas de la empresa
Dimensiones	Ancho (50 cm) x Fuelle (25 cm) x Alto (60 cm) --- Peso: Dependiendo de los productos solicitados
Fotografía	

Fuente: Elaboración Propia

Picking, armado y empaquetado de los pedidos

Tabla 30 Empaque

Proveedor	Pecolsa	
Material	Rafia laminado mate	
Peso (kg)	0.2	
Capacidad de carga (kg)	18	
Altura	50 cm	
Ancho	40 cm	
Fuelle	25 cm.	
Asas	3 cm de ancho, asa doble de 50 cm de ancho	

Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar el armado de los pedidos ingresados a la plataforma, se necesitaría hacer un proceso previo de recojo de todos los productos, el cual es llamado *picking*. Este sería realizado dentro del almacén del distribuidor al cierre de cada día, siendo la hora fijada las 8pm de lunes a domingo. Estos productos son separados junto con la hoja de detalle para una última revisión previa a la carga del camión.

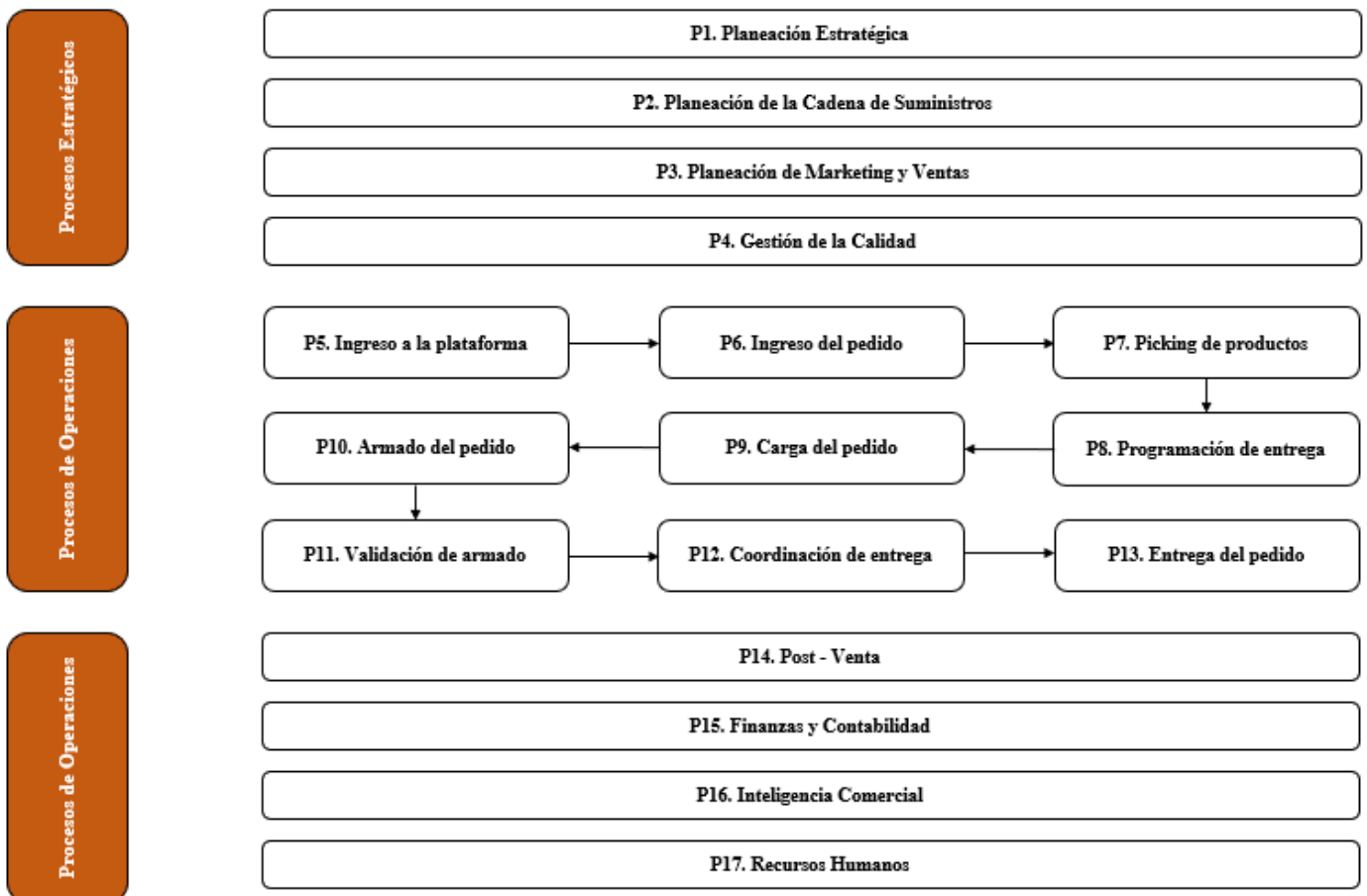
Posterior a esta validación se colocan todos los productos dentro de la bolsa especial antes

descrita, junto con la tarjeta de bienvenida, la factura y el detalle correspondiente.

Esta bolsa cumple la función de empaque ya que no se incluirá una caja o envoltorio adicional. El equipo de marketing y *trademarketing* de Molitalia serán los encargados del diseño del empaque, siendo la empresa Pecolsa la responsable de la producción de estas. Esta última fue escogida debido a que cuenta con operaciones en el país lo que facilita la comunicación y coordinación necesaria, así como también cuenta con una amplia línea de productos relacionados que puede ser de utilidad para la empresa para la expansión de este canal.

5.2.3 Diseño de procesos

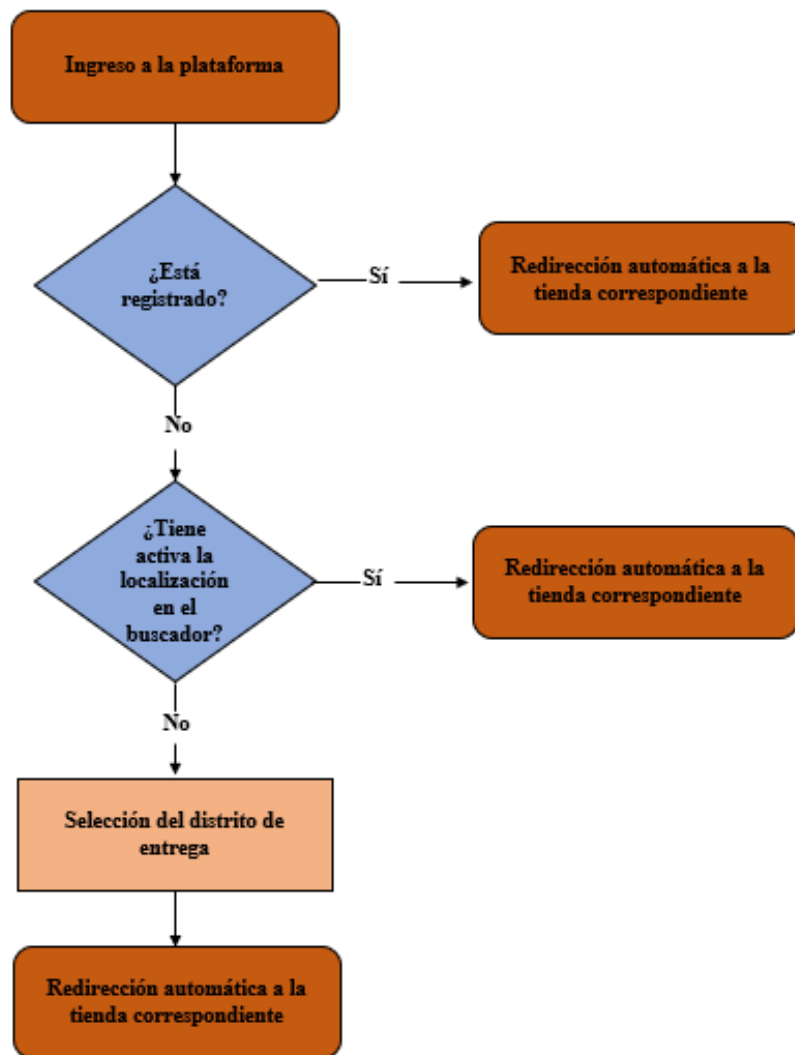
Ilustración 1 Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el flujograma de un proceso esencial:

Ilustración 2 Flujograma del proceso de ingreso a la plataforma



Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Descripción de Procesos

Tabla 31 Descripción de Procesos

Proceso		Descripción
Procesos Estratégicos	P1. Planeación estratégica	Consiste en lograr que las estrategias funcionales de cada área estén alineadas con la estrategia del proyecto.
	P2. Planeación de la Cadena de suministros y distribución	Consiste en el diseño de toda la cadena de suministro y distribución, adaptándola en caso de ser necesario para poder maximizar la eficiencia.
	P3. Planeación de Marketing y Ventas	Consiste en la elaboración de los objetivos y estrategias de marketing y ventas. De aquí parte también el plan anual para poder llegar a estos objetivos mediante las campañas mensuales.
	P4. Gestión de la Calidad	Consistirá en revisar los procesos de cada DEX para poder garantizar que el nivel del producto y servicio sea óptimo y cumpla los estándares de calidad impuestos por la matriz.
Procesos de Operaciones	P5. Ingreso a la plataforma y segmentación	Este proceso empieza con el cliente ingresando a la dirección de internet de la tienda virtual. A continuación, es derivado a una de las tres subtiendas con las que se cuenta dependiendo de la ubicación en donde se encuentre o la información previa de su cuenta, cada una de estas está conectada a una de las DEX .
	P6. Ingreso del pedido	Este proceso inicia cuando el cliente ya se encuentra en la subtienda correspondiente, elige los productos y las cantidades que desea, se registra en caso no haberlo hecho previamente, ingresa los datos de envío y realiza el pago en caso de haber escogido la opción de pago con tarjeta de débito/crédito o Yape. Una vez que el cliente se registra, sus datos llegan al sistema y es clasificado según su ubicación, edad, ciclo de vida y frecuencia de compra.
	P7. Picking de productos	Este proceso inicia al cierre de cada día, cuando la relación de pedidos ingresados junto con el detalle de cada uno es descargada del sistema por el encargado de cada DEX y enviado por este al almacenero, el cual es el responsable de recoger todos los productos y separarlos para el posterior armado en la zona ya designada.
	P8. Armado del pedido	Una vez que se cuenta con los productos ya separados, estos son ingresados dentro de las bolsas especiales junto con las tarjetas de bienvenida, la boleta/factura correspondiente y el detalle de productos.
	P9. Validación de Armado	El jefe de almacén es el encargado de dar una última validación a cada pedido para disminuir la cantidad de errores. Estos deben contar con todo lo descrito en el proceso anterior. Esta persona da la conformidad para la carga a los camiones.
	P10. Programación de Entrega	El encargado de DEX debe de programar los pedidos ingresados durante el día, de acuerdo con la ubicación de entrega para cada camión, dependiendo de la ruta y el día de entrega que le corresponde.
	P11. Carga del pedido	Una vez que se cuenta con la programación realizada, los pedidos son colocados en los camiones correspondientes y la guía es entregada al transportista para que este pueda hacerle seguimiento durante el día a los asignados a su unidad.

	P12. Coordinación y seguimiento de entrega	El encargado asignado a cada DEX se encarga de validar con los clientes al inicio del día la recepción y la hora aproximada de entrega del pedido. Esta persona está en constante contacto también con el transportista para poder hacerle seguimiento al estatus de cada pedido y también para poder solucionar cualquier inconveniente que pudiera aparecer.
	P13. Entrega del pedido	Al llegar el camión a la ubicación de entrega, se contacta con el cliente o persona encargada de la recepción, se hace la entrega del paquete y se realiza una revisión detallada del producto junto con el cliente. Este cancela el pedido en caso de que haya escogido la opción de pago efectivo contra entrega y finalmente, firma el cargo de entrega.
Procesos de Soporte	P14. Posventa	Debido a la importancia que la empresa le da al servicio posventa, se cuenta con varios canales para poder resolver cualquier duda o queja de los clientes. Estos son: número telefónico, <i>WhatsApp</i> , correo electrónico y las redes sociales de la empresa.
	P15. Finanzas y Contabilidad	Las finanzas de la operación y la elaboración de estados financieros, serán realizados por cada DEX dentro de su contabilidad general. Estas son reportadas a la empresa para poder llevar un control de la operación y de los ingresos generados a través de auditorías.
	P16. Inteligencia Comercial	Este proceso se refiere al análisis de la información de los indicadores de la plataforma, así como también del manejo de la información de los clientes y su clasificación.
	P17. Recursos Humanos	Este proceso se refiere a la selección del personal adecuado y capacitado para cada rol.

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Gestión de calidad

Para el proyecto lo principal es la calidad percibida por los consumidores. Debido a que es la empresa matriz la encargada de dar el soporte y el respaldo a la plataforma, cualquier problema, reclamo o percepción errada será finalmente asociado a esta. Con mayor razón teniendo en cuenta que es la primera vez que la empresa tiene un contacto directo con los consumidores finales. Es por este motivo y teniendo como base que uno de los atributos principales es la calidad de los productos y del servicio, se deberá de realizar un monitoreo constante para poder ofrecer la mejor experiencia posible a los consumidores.

El planeamiento se realizará a través de tres ejes principales, con el objetivo de lograr que una experiencia de primera calidad, amigable para el consumidor y que pueda contar con una alta capacidad de respuesta. Estos ejes son los siguientes:

Seguimiento de procesos clave:

Se identificó que este proyecto cuenta con cuatro procesos clave: armado del pedido, programación de entrega, entrega y el servicio posventa.

Debido a que los productos son enviados a la **DEX** directamente por la empresa matriz y el almacenamiento y las instalaciones vienen siendo monitoreados y auditados con regularidad. El primer proceso clave en este proyecto viene a ser el armado del pedido, para evitar errores es que se tiene una triple validación de que todos los productos solicitados, la tarjeta, boleta/factura y el detalle se encuentren dentro del empaque. Sin embargo, la medición seguirá siendo constante, con indicadores mensuales de cuántos pedidos llegan incompletos o con productos equivocados para disminuir al máximo este causal de reclamo e incomodidad a los clientes.

El segundo proceso clave, es la programación de entrega. A la hora de asignar cada pedido a un camión dependiendo de la ubicación de entrega pueden surgir errores. Es por este motivo que en colaboración con la empresa proveedora del servicio Riqra, el mapa del territorio asignado a cada **DEX** estará previamente programado por cuadrantes de reparto, lo cual permite identificar la ruta y el camión en donde debe de ser cargado cada pedido. No obstante, el encargado asignado a cada distribuidora deberá realizar una validación diaria para verificar que no hay errores. Este indicador también deberá de ser medido y revisado mensualmente junto con el proveedor para un proceso de mejora continua.

El tercer proceso clave, la entrega, es tal vez la etapa más importante debido a que es donde se tiene un contacto directo con los clientes. La presentación del repartidor, el uso de los protocolos de bioseguridad, el trato recibido y el manejo de preguntas y objeciones son variables en esta etapa. Para esto, como se planteó previamente es necesaria una capacitación constante.

Para poder medir la experiencia y el nivel de satisfacción de los clientes, se sugiere aplicar encuestas. Estas deberían de ser enviadas a los correos con los cuales se registraron los clientes

para poder calificar el servicio recibido.

Finalmente, el cuarto y último proceso clave, la posventa. En este caso se sugiere considerar todos los contactos realizados por clientes a través de cualquiera de los canales establecidos. La medición y los indicadores deberían de ser el tiempo de respuesta y solución para cada consulta/reclamo presentado y el nivel de satisfacción de los clientes posterior a esta.

Planeación de mantenimiento

El mantenimiento se debe de realizar de manera periódica a la página web y a las tres subtiendas existentes debido a que son el punto de venta principal del proyecto. Este mantenimiento debería de consistir en un control de todos los productos cargados, precios, los detalles de cada uno de ellos, la estructura por categorías, el funcionamiento de la geolocalización y la seguridad de la plataforma de pago. Estas acciones se harían con el objetivo de que la *web* invite a explorar a los usuarios, sea fluida, envíe correctamente las direcciones y geo posiciones de los lugares de envío y que pueda ofrecer un pago seguro a los clientes.

Finalmente, el monitoreo y constante actualización de la página web permite añadir funcionalidades de acuerdo con las necesidades que se van presentando, mejorar la experiencia del usuario y de esta manera mejorar los ratios de conversión.

Plan de contingencia operativa

Teniendo como objetivo poder asegurar la continuidad de las operaciones y el nivel de servicio, se propone desarrollar un plan de contingencia. Para esto se tomaron sucesos atípicos que podrían llegar a afectar las operaciones normales y se propone planes de acción para cada caso.

Tabla 32 Plan de Contingencia

Contingencia	Descripción	Solución
Pedido entregado errado o incompleto	El pedido enviado no cuenta con todos los productos o cuenta con productos errados.	Entregar el pedido ya enviado sin costo, devolución del dinero en caso ya haya pagado el cliente y programar nuevamente el pedido correcto totalmente gratis para el cliente.
Fallas en la distribución	El pedido no llega dentro del plazo acordado	Devolución del dinero en caso ya haya realizado el pago y envío a través de empresa tercerizada del pedido sin costo.
Demanda superior a lo proyectado (semanas de descuentos)	El número de pedidos del mes supera la producción proyectada.	Contratación de vehículos de reparto únicamente para este canal para las fechas de mayor demanda como lo son: <i>Cyber Days</i> , <i>Black Friday</i> , entre otros.

Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Planeación de las operaciones

Inventario:

Los inventarios que se manejan dentro de todas las **DEX** a nivel Lima utilizan un sistema VMI, el cual consiste en el control total de los inventarios del distribuidor por la compañía matriz, pudiendo esta última realizar envíos en el momento y cantidades requeridas; y de esta manera poder manejar los días de inventario por producto que se requieran. Este trabajo se hace en coordinación entre el área de logística y ventas de Molitalia.

Los beneficios obtenidos son una mejora de costos inmediata al poder evitar quiebres de stock, poder realizar una programación de abastecimiento más precisa y como resultado, mayores eficiencias en toda la cadena de abastecimiento (Heizer & Render, 2009).

Se manejan quince días de inventario en todos los productos, con lo cual se puede anticipar cualquier aumento no previsto de la demanda y evitar quiebres. Para el cálculo de la rotación promedio por producto de cada **DEX**, la propuesta es incluir la venta global de esta. Es decir, incluir tanto la venta en el canal tradicional como también la venta a través del canal digital para el cálculo del abastecimiento regular de cada distribuidora.

Con esto, no se daría un trabajo adicional de validación al área de logística, el abastecimiento continuaría siendo fluido y se evitarían quiebres.

Armado de pedidos:

El proceso de armado de pedidos será realizado directamente por personal de cada **DEX** y se llevará a cabo dentro de sus almacenes, en un área de armado y almacenaje previamente definida de uso exclusivo para este canal. En este proceso participan inicialmente, de manera indirecta el gestor de comunidades que envía todos los productos solicitados durante el día para poder hacer el recojo de estos en el almacén y el detalle por cada pedido. El almacenero es el encargado de llevar todo al área de armado, en donde se empezará a armar individualmente los pedidos dentro de cada bolsa, dejando estas abiertas para su posterior validación previa a la carga en los camiones.

Debido a que cada pedido incluye productos y cantidades distintas, se utiliza una estrategia de *make to order*, en donde cada uno es armado individualmente y de acuerdo con el detalle dado por el cliente (Rajagopalan, 2022). Sin embargo, ya se deberían de tener pre armadas las bolsas con la tarjeta y la boleta/factura impresa dentro, siendo necesario únicamente el ingreso y posterior validación de los productos.

Como se mencionó en la sección de calidad, la validación y seguimiento constante para asegurar el mínimo error posible es uno de los puntos más importantes para poder lograr la satisfacción buscada de los consumidores.

Distribución:

La distribución será llevada a cabo por cada una de las tres **DEX** dentro de su territorio asignado. El reparto de este se hará teniendo como punto de partida las rutas que cada distribuidora atiende inicialmente en el canal tradicional.

La estructura inicial del canal tradicional hace que cada camión tenga tres zonas asignadas con doble frecuencia, lo que significa que cada una tiene dos visitas semanales realizadas de lunes a sábado, obteniendo la siguiente estructura:

- Zona A: Reparto Lunes y Jueves
- Zona B: Reparto Martes y Viernes
- Zona C: Reparto Miércoles y sábado

Cada distribuidora cuenta con una flota de camiones de entre 1,5 a 2 toneladas y personal de reparto para poder cubrir todo el territorio que tienen a cargo. El uso de este tipo de camiones va alineado con una búsqueda de eficiencia, al tener que atender a una gran cantidad de puntos de venta bastante dispersos y en el terreno accidentado que tienen muchas zonas periféricas.

El detalle de distritos atendidos por cada **DEX** figura en el siguiente cuadro:

Tabla 33 Zona de Reparto por DEX

Distribuidora Exclusiva (DEX)	Zona Geográfica a cargo	Distritos a cargo
JQ Distribuciones	Lima Centro, Lima Este y Lima Oeste	Ate, Breña, La Victoria, Lima Cercado, Rímac, San Luis, Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo, San Juan de Lurigancho, El Agustino y Santa Anita
Dasur	Lima Sur	Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo
Molinorte	Lima Norte y Lima Callao	Comas, Carabaylo, Puente Piedra, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta y Ventanilla

Fuente: Elaboración propia

El problema inicial que se venía teniendo y que no iba de la mano con la estrategia de costos de la compañía era el porcentaje de utilización de la capacidad de los camiones, debido a que estos no salían a repartir totalmente llenos de mercadería y se terminaba desaprovechando parte del activo. Se busca corregir este problema al llenar esos espacios no utilizados mediante la carga de los pedidos del canal digital para alcanzar mayores eficiencias (Heizer & Render, 2009, pág. 37).

Para poder asegurar la presentación ideal del empaque y evitar cualquier daño a los productos, todos los camiones deben de tener instalados anaqueles en donde se puedan colocar y separar todos los pedidos, tanto del canal tradicional como también del canal digital. Adicionalmente, esto brinda un mejor aprovechamiento del espacio al poder utilizar toda la capacidad de volumen de cada unidad.

5.2.7 Ubicación de almacenes y detalle de Instalaciones

De acuerdo con lo explicado en el sustento teórico, una de las bases para la propuesta de utilizar las **DEX** como intermediarias era la importancia que tiene la ubicación de sus centros de operación para el éxito del proyecto.

Es por este motivo que al tener estas distribuidoras sus respectivos almacenes dentro de su área de influencia, tener un conocimiento previo del terreno atendido y la cantidad de camiones adecuada, tienen una ventaja inmediata en los costos de la operación de este proyecto.

Las ubicaciones de los almacenes de cada distribuidora son las siguientes:

Tabla 34 Ubicación de Almacenes

Distribuidora Exclusiva (DEX)	Zona Geográfica a cargo	Ubicación de Almacén
JQ Distribuciones	Lima Centro, Lima Este y Lima Oeste	Salamanca (Ate)
Dasur	Lima Sur	Villa María del Triunfo
Molinorte	Lima Norte y Lima Callao	San Martín de Porres

Fuente: Elaboración propia

En todos los casos el almacén está en el mismo local que las oficinas administrativas, lo que mejora la comunicación y el flujo entre todas las áreas internas.

Molitalia establece un requerimiento mínimo para las instalaciones y activos de estos socios comerciales con el fin de poder asegurar una correcta capacidad de almacenamiento, el correcto armado de pedidos, el espacio necesario para la carga de camiones. Las principales características son las siguientes:

- Tener un almacén con un espacio mínimo de 1,200 metros cuadrados, de preferencia con racks instalados.
- Contar con oficinas administrativas para dar el soporte adecuado a la operación. Esto incluye un facturador, personal de operaciones y caja.
- Tener un camión operativo de 1,5 - 2 toneladas por cada cuatro rutas de vendedores con

el objetivo de consolidar entre 100 a 120 pedidos por unidad.

5.2.8 Capacidad instalada de armado

La capacidad de armado va de la mano con el número de almaceneros disponibles en cada **DEX**. Inicialmente, cada distribuidora cuenta con dos personas encargadas de esta función, los cuales se encargaban inicialmente del canal tradicional. El tiempo promedio de armado por pedido entre estas dos personas es de cinco minutos, lo cual incluye el proceso de recojo de todos los productos de almacén, colocarlos en el área del almacén establecida, ingresarlos dentro de la bolsa de empaque y tener al personal listo poder empezar el armado del siguiente pedido (Quiroz, 2021). El tiempo que cada almacenero podría emplear para este proyecto sin afectar sus funciones regulares es de una hora y media (Quiroz, 2021). Una vez que el tiempo requerido sea mayor, será necesario contratar personal adicional para poder hacer frente a la demanda.

El análisis que figura a continuación tiene como objetivo poder evaluar la necesidad de personal adicional al inicial. Este fue realizado tomando como base la proyección de ventas y asumiendo que la distribución de los pedidos por distribuidora será uniforme.

Tabla 35 Análisis capacidad de armado

Mes	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	2023	2024	2025
Cantidad de pedidos	570	656	819	942	1,084	1,246	1,433	2,006	23,428	31,628	45,860
Pedidos diarios (27 días)	21	24	30	35	40	46	53	74	72	98	142
Pedidos diarios por distribuidora	7	8	10	12	13	15	18	25	24	33	47
Minutos utilizados	35	40	51	58	67	77	88	124	121	163	236
Requerimiento de personal adicional por distribuidora	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, de acuerdo con la proyección de ventas será necesario contar con un operario adicional exclusivamente dedicado al armado de pedidos de este canal en cada distribuidora a partir del mes de diciembre del primer año para no afectar la operación regular.

Es importante mencionar que ante un potencial aumento en la demanda, se puede aumentar la capacidad de producción a través de la contratación temporal de personal adicional. Esto gracias a que las distribuidoras ya utilizan este sistema en los momentos de alta demanda en el canal tradicional, por lo que cuentan con los contactos necesarios. De esta manera, la empresa se

encuentra operativamente preparada para los días de muy alto consumo por descuentos agresivos, así como también caídas en las ventas.

VI. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Mediante el análisis y planteamiento del proyecto, se evidencia un impacto directo en dos aspectos principales, los cuales serán explicados con mayor detalle a continuación:

- Aumento en los ingresos y rentabilidad del canal:

Incrementar la zona de reparto, tal como se explicó en el desarrollo del trabajo, hace posible poder atender a una gran cantidad de personas que antes no tenían acceso a este tipo de servicio. De acuerdo con las encuestas realizadas, existen en estos nuevos distritos una gran cantidad de potenciales clientes interesados, brindando una posibilidad de rápido crecimiento al proyecto.

Este aumento traería como consecuencia una mayor cantidad de ventas e ingresos generados. Sin embargo, es necesario que esto vaya alineado con una rentabilidad adecuada para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

El uso de las DEX como intermediarias supone un método de rápida ejecución, con un total control y al alcance de la compañía. Muchos de los costos que se tenían inicialmente serían asumidos por estos distribuidores, pero diluidos dentro de su operación regular.

A continuación, se muestra el estado de resultados del proyecto para el primer año, considerando como inicio el mes de mayo. Aquí se puede apreciar los beneficios que supondría la expansión analizada:

Tabla 36 Estado de resultados primer año

Estado de resultados 2022				
	Estructura inicial		Estructura analizada	
Ventas	S/	40,000	S/	525,382
Ticket promedio	S/	55	S/	60
Cantidad		727		8756
Costo de ventas	S/	18,000.00	S/	236,421.90
Utilidad Bruta	S/	22,000	S/	288,960
Gastos operativos	S/	31,500.00	S/	160,545.84
Sueldos	S/	3,500.00	S/	3,500.00
Marketing			S/	94,000.00
Distribución	S/	28,000.00	S/	63,045.84
Utilidad Operativa	-S/	9,500.00	S/	128,414.26
Margen Operativo		-24%		24%

Fuente: elaboración propia

Para poder realizar este análisis, se tomó en cuenta la siguiente información:

En el caso de la estructura inicial, se consideró que la información de las ventas mensuales promedio de los tres primeros meses se mantuvo mientras que, para la nueva estructura analizada, se tomó la información de la proyección realizada en la tabla 25.

En ambos casos se consideró dentro del costo de ventas el 45% de las ventas totales debido a que este fue el porcentaje mencionado por el gerente de ventas Lima en la entrevista realizada (Calderón, 2022) como el promedio para los productos producidos por la empresa.

El único sueldo considerado para ambas estructuras es el del gestor de comunidades.

Los gastos de marketing iniciales no estaban enfocados en el proyecto, por lo que no están siendo tomados en cuenta. Para el caso de la estructura analizada, se tomó en cuenta la información de la tabla 27.

Los gastos de distribución iniciales contemplan cuánto estaba gastando la empresa en promedio los tres primeros meses (Calderón, 2022), en el segundo caso se tomó en cuenta el 12% de comisión del distribuidor, lo cual incluye todo el servicio logístico y de seguimiento para la entrega de los pedidos.

Como se puede observar en este análisis, al aplicar Molitalia la expansión de las zonas reparto de su *e-commerce* exclusivo utilizando el canal tradicional y las **DEX** como soporte operativo, lograría que el proyecto sea rentable desde el primer año de funcionamiento.

A continuación, se muestra el análisis de los primeros cuatro años de operación:

Tabla 37 Estado de resultados por año

	2022	2023	2024	2025
Ventas	S/ 525,382	S/ 1,874,235	S/ 2,688,356	S/ 4,127,417
<i>Ticket promedio</i>	S/ 60	S/ 80	S/ 85	S/ 90
<i>Cantidad</i>	S/ 8,756	S/ 23,428	S/ 31,628	S/ 45,860
Costo de ventas	S/ 236,422	S/ 843,406	S/ 1,209,760	S/ 1,857,338
Utilidad Bruta	S/ 288,960	S/ 1,030,829	S/ 1,478,596	S/ 2,270,079
Gastos operativos	S/ 160,546	S/ 348,908	S/ 503,603	S/ 717,790
Sueldos	S/ 3,500	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 10,500
Marketing	S/ 94,000	S/ 117,000	S/ 174,000	S/ 212,000
Distribución	S/ 63,046	S/ 224,908	S/ 322,603	S/ 495,290
Utilidad Operativa	S/ 128,414	S/ 681,921	S/ 974,993	S/ 1,552,289
Margen Operativo	24%	36%	36%	38%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el margen operativo, al igual que las ventas totales va aumentando

progresivamente, pasando de un 24% a un 38% en el cuarto año de funcionamiento.

- Primer contacto directo con el consumidor final:

Este proyecto le da la posibilidad a la empresa de poder tener por primera vez un contacto directo con los consumidores. Hasta el momento siempre habían existido intermediarios que

Esto da a la compañía un control total sobre las impresiones y sensaciones que llega a tener el cliente final en todo el proceso de compra, teniendo un impacto directo en el concepto que este tenga sobre la empresa y sus marcas.

Un beneficio inmediato que apoya también la estrategia de la empresa de seguir expandiendo su portafolio es que todos los nuevos lanzamientos pueden llegar directamente a los consumidores a través de esta plataforma. Se pueden incluir dentro de las promociones, los pueden ver en la publicidad de las redes sociales y de la propia página y podría ser también enviado como un detalle para los clientes. De esta manera se podría generar una prueba de producto, un marketing boca a boca y una rápida inserción al mercado que no se podría tener en ningún otro canal.

Finalmente, al poder aplicar por primera vez un esquema de fidelización medible de cara al consumidor final, hace posible lograr una lealtad y recompra que antes no hubiera sido posible. La información que se podría recolectar a través de este canal puede ayudar a un entendimiento mucho mayor de los clientes gracias a que se tendría información demográfica sobre los consumidores, sus hábitos de consumo, y sus opiniones y preferencias.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de la expansión de zonas de atención del *e-commerce* de Molitalia apoyada en su canal de ventas tradicional, se pudieron presentar las siguientes conclusiones:

- La estructura inicial del proyecto de venta digital de Molitalia no era la adecuada y eso quedaba reflejado en los resultados que se obtuvieron en los primeros tres meses de operación, distando en gran medida de los objetivos planteados y no teniendo la escalabilidad necesaria para cumplir las metas a nivel compañía.
- Existe un gran potencial para la venta a través del canal digital en los distritos de la periferia de Lima, el cual no venía siendo explotado. Hay una cantidad importante de personas pertenecientes al público objetivo que viven en estas zonas, las cuales estarían interesadas en migrar hacia el canal digital por motivos de conveniencia, seguridad y por mejores precios y promociones.
- Las distribuidoras exclusivas (**DEX**) son una alternativa económicamente rentable y operativamente viable para Molitalia de poder atender través de este canal a los potenciales consumidores de la periferia de Lima. Al tener estas como comisión un

porcentaje sobre las ventas totales, se les da un incentivo para estar interesados en lograr un rápido crecimiento manteniendo un excelente nivel de servicio. De esta manera se podría brindar la escalabilidad y rentabilidad necesaria al proyecto para permitirle ser sostenible en el tiempo.

- Debido a que muchos de estos nuevos consumidores no están familiarizados con el canal digital, es de vital importancia adaptarse en un inicio a la idiosincrasia propia de estas zonas, a la forma en la que están acostumbrados a realizar sus compras. Un ejemplo claro de esta adaptación sería el de poder incluir la opción de pago contra entrega, teniendo en cuenta que fue la más solicitada en la etapa de investigación.
- Estos clientes al no ser en su mayoría “nativos digitales”, se vuelve una necesidad el poder abrir un canal de comunicación permanente con ellos con el objetivo de poder detectar sus necesidades y requerimientos, así como también poder guiarlos en el proceso de compra de ser necesario. De esta manera poder continuar adaptándose y ofrecerles un servicio más cercano y atractivo que los competidores.

Finalmente, las siguientes recomendaciones surgieron a partir del análisis y la propuesta desarrollada a lo largo del presente trabajo:

- Si bien el proyecto está estructurado para operar inicialmente solo en la ciudad de Lima, la empresa tiene presencia en todas las provincias del país a través de distribuidores exclusivos (**DEX**). Gracias a esto, sería posible una rápida expansión imitando el modelo propuesto en un mediano plazo. Para esto sería necesario poder realizar un análisis de viabilidad previo.
- Alineado con el crecimiento y expansión de la plataforma, con el objetivo de poder aumentar el orden y el control sobre la operación de entrega; y una vez que se llegue a cierta cantidad mínima de pedidos requeridos, se recomienda operar mediante transportes exclusivos para este canal. La evaluación previa que se debería realizar en este caso sería el tipo de transporte y la capacidad ideal con la que debería contar, con el objetivo de maximizar el uso de estas unidades, respetando la estrategia de liderazgo de costos de la compañía.
- Con el objetivo de incrementar los ingresos del canal y de lograr la máxima eficiencia en el transporte, se recomienda buscar alianzas con empresas cuyo portafolio no compita con el de la compañía y que no requieran de un almacenaje especializado. Por ejemplo: artículos de limpieza, cuidado personal, bebibles, entre otros. Esto sería un beneficio para los consumidores debido a que podrían realizar todas las compras del hogar en un solo lugar, con la misma excelencia en el servicio y precios cómodos, haciendo la plataforma aún más atractiva.

ANEXOS

Anexo 1: Lista de Entrevistados

- Christian Oshiro: Analista de marketing – división abarrotes
- Geraldine Chumpitaz: Analista de marketing – división golosinas
- Dania Rodriguez: Analista de marketing – división mascotas
- Diego Gonzalez: Brand Manager – división abarrotes
- Beatriz Hunt: Brand Manager – division abarrotes
- Manfred Calderón: Subgerente de ventas Lima
- Jesus Quiroz: Dueño distribuidora exclusiva Lima Oeste, Centro y Este
- Ruben Junco: Dueño distribuidora exclusiva Lima Sur
- Enrique Arroyo: Dueño distribuidora exclusiva Lima Callao y Norte

Anexo 2: Modelo de Encuesta

1. Ubicación de la encuesta

Lima Este

Lima Norte

Lima Sur

Lima Callao

2. ¿Cuál es su nombre y DNI?

3. ¿Es usted quien realiza las compras de su hogar?

Sí

No

4. ¿Qué edad tiene?

De 18 a 25

De 26 a 35

De 36 a 50

Más de 50

5. ¿En qué distrito reside?

6. ¿Alguna vez ha comprado a través de internet?

Sí

No, pero estoy interesado

No, no estoy interesado

Presentación de propuesta de página web exclusiva: Este servicio consta de una página web en donde podrá realizar sus compras de abarrotes, golosinas y comida para mascotas desde la comodidad de su celular o computadora, todo esto de manera rápida y segura.

Estos productos serán entregados en la puerta de su domicilio o en el lugar que usted desee, ofreciéndole una variedad de opciones de pago.

Es operado por la misma empresa productora, lo que asegura la calidad de los productos, que sean entregados en las fechas acordadas y que cuente con un canal de ayuda en caso tenga alguna duda o reclamo.

7. ¿Le interesaría esta propuesta?

Sí

No ¿Por qué?

8. ¿Cuánto gastaría en cada compra?

Menos de S/. 40

De S/. 40 a S/. 60

De S/. 60 a S/. 80

De S/. 80 a S/. 140

Más de S/. 140

9. ¿Con qué frecuencia realizarías pedidos en la plataforma?

1 vez por semana

1 vez cada quince días

1 vez al mes

1 vez cada dos meses

10. ¿Qué métodos de pago le parecen los más atractivos?

Efectivo – contra entrega

Tarjeta Visa o *Mastercard*

Yape/Tunki/ Plin

Transferencia Bancaria

11. Por favor evalúe la importancia de los siguientes atributos usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

Variedad de productos
Rapidez de Entrega
Variedad de métodos de pago
Presentación del paquete
Trato del transportista
Precios Competitivos
Promociones y descuentos

12. ¿Qué redes sociales son las que más utiliza?

Facebook

Instagram

Twitter

WhatsApp

BIBLIOGRAFÍA

- Angotti Guissoni, L., Mateus Rodrigues, J., Zambaldia, F., & Fava Nevesc, M. (2020). *Numeric or weighted distribution? The effect of different channel performance metrics on market share*. Sao Paulo: Journal of marketing channels 2020.
- Arroyo, E. (18 de Febrero de 2022). Entrevista a dueño DEX Lima Callao-Norte. (F. Mujica, Entrevistador)
- Ash, T. (2008). *Landing page optimization*. Indiana: John Wiley & Sons.
- Calderón, M. (06 de Abril de 2022). Entrevista Gerencia Comercial Lima. (F. Mujica, Entrevistador)
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital, estrategia, implementación y práctica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Chumpitaz, G. (04 de Noviembre de 2021). Entrevista a experto de marketing. (F. Mujica, Entrevistador)
- Conexión ESAN. (19 de julio de 2018). *ESAN Graduate School of Business*. Obtenido de ESAN Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-influyen-las-tendencias-ambientales-en-las-funciones-empresariales>
- Corsten, D., & Kumar, N. (Mayo de 2003). *¿Dónde están las utilidades?* Boston: Harvard Business Review.
- Cuadros, F. (15 de Mayo de 2021). 3,3 millones de peruanos cayeron en la pobreza. *La República*.
- Ecommercenews. (26 de septiembre de 2020). *ecommercenews.pe*. Obtenido de ecommercenews.pe: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html>
- Ecommercenews. (25 de Septiembre de 2020). *Tienda Virtual: Las 8 plataformas ecommerce más usadas*. Obtenido de www.ecommercenews.pe: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html>
- El Comercio. (30 de Septiembre de 2021). *E-commerce: El 83% de pagos en Perú se realiza con tarjetas de crédito y débito*. Obtenido de elcomercio.pe: <https://elcomercio.pe/economia/peru/ecommerce-el-83-de-pagos-en-peru-se-realiza-con-tarjetas-de-credito-y-debito-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (11 de Mayo de 2022). *Los peruanos gastarán más en las próximas campañas de descuentos online, ¿por qué y cómo gastará?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/los-peruanos-gastaran-mas-en-las-proximas-campanas-de-descuentos-online-por-que-y-como-gastara-noticia/>
- El Peruano. (17 de Mayo de 2013). LEY DE PROMOCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN. *El Peruano*.
- Gestión, D. (Abril de 24 de 2022). Decisión de Asamblea Constituyente ahora queda en cancha del Congreso. *Gestión*, pág. 26.
- Gob.pe. (2 de septiembre de 2010). *Código de Protección y Defensa del Consumidor*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/1244218-29571>
- Gonzalez, D. (11 de Marzo de 2022). Entrevista a experto de marketing. (F. Mujica, Entrevistador)
- Heizer, J. H., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Hunt, B. (11 de Marzo de 2022). Entrevista a experto de marketing. (F. Mujica, Entrevistador)
- Interaction Design Foundation. (23 de enero de 2021). *Don't Make Me Think – Key Learning Points for UX Design for the Web*. Obtenido de www.interaction-design.org: <https://www.interaction-design.org/literature/article/don-t-make-me-think-key-learning-points-for-ux-design-for-the-web>
- Ipsos. (2016). *Hábitos, usos y actitudes hacia Internet*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos. (2020). *El peruano poscuarentena*. Lima: Ipsos.
- Ipsos. (2021). *Comportamiento del consumidor peruano en pandemia*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.

- Ipsos. (2021). *Compras por internet*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Ipsos. (2021). *Perfiles Socioeconómicos 2021*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Ipsos. (2021). *Perfiles Zonales Lima Metropolitana 2021*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Junco, R. (18 de Febrero de 2022). Entrevista dueño DEX - Lima Sur. (F. Mujica, Entrevistador)
- Knox, N. (27 de Junio de 2014). *Ux Magazine*. Obtenido de uxmag.com: <https://uxmag.com/articles/how-to-use-persona-empathy-mapping>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- La República. (20 de Mayo de 2021). *Indecopi falla en contra de Sodimac por no cumplir con entrega de productos*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/2021/05/20/indecopi-falla-en-contra-de-sodimac-por-no-cumplir-con-entrega-de-productos/>
- Lozano Alfaro, V. (05 de Julio de 2020). *Comercio electrónico creció 400% durante cuarentena*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/99199-comercio-electronico-crecio-400-durante-cuarentena>
- Maciá, F. (2014). El plan de marketing online. En F. Maciá, *El plan de marketing online* (págs. 179-207). ANAYA.
- Mankiw, N. G. (2020). Principios de economía. En G. Mankiw, *Principios de economía* (pág. 90). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Manrique, O. (26 de Abril de 2022). Dolar salta a S/. 3.80. *Gestión*, pág. 22.
- Marketing Directo. (01 de enero de 2020). *Las 7 principales tendencias en e-commerce para 2020*. Obtenido de Marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/especiales/recopilatorios-2019-tendencias-2020/las-7-principales-tendencias-en-e-commerce-para-2020>
- Miñan Cabeza, W. (02 de Mayo de 2022). Alimentos y bebidas no alcohólicas subieron más de 15% a abril. *Gestión*, págs. 14-15.
- Miñan Cabeza, W. (05 de Mayo de 2022). Gasto mensual en canasta mínima de alimentos subió a S/. 503 en Lima. *Gestión*, pág. 10.
- Oshiro, C. (08 de Marzo de 2022). Entrevista a experto de marketing. (F. Mujica, Entrevistador)
- Perú 21. (27 de junio de 2022). *Marketplaces: ¿Qué tipos existen y cuál es el más adecuado para llevar tu negocio a Internet?* Obtenido de Camara de comercio electrónico: <https://peru21.pe/economia/marketplaces-que-tipos-existen-y-cual-es-el-mas-adecuado-para-llevar-tu-negocio-a-internet-noticia/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20los%20marketplaces%20componen%20el%2046%25,de%20la%20C%3A1mara%20Peruana%20de%20Comercio%20E>
- Perú 21. (27 de Junio de 2022). *peru21.pe*. Obtenido de peru21.pe: <https://peru21.pe/economia/marketplaces-que-tipos-existen-y-cual-es-el-mas-adecuado-para-llevar-tu-negocio-a-internet-noticia/>
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Quiroz, J. (29 de Noviembre de 2021). Entrevista a Dueño Dex - Lima Este y Centro. (F. Mujica, Entrevistador)
- Rajagopalan, S. (2022). *Make to Order or Make to Stock: Model and Application*. Los Angeles, California: Management Science.
- Rangan, K. (2014). *Desarrollo y gestión de canales de distribución*. Harvard Business Publishing.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas*. New Jersey: Wiley.
- Rodriguez, D. (10 de Marzo de 2022). Entrevista a especialista de marketing. (F. Mujica, Entrevistador)
- Roura, A. M. (20 de Noviembre de 2020). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840?msclkid=e8258ea3d15211ec92f1fd562b194c32>
- Roura, A. M. (12 de Noviembre de 2020). *Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>

- Simon, P. (2017). *Analytics: The agile way*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Torres, E. (Mayo de 2009). Una Tendencia Saludable. *Industria Alimenticia*, págs. 24-31.
- Trespalacios Gutierrez, J. A., & Vazquez Casielles, R. (2006). *Estrategias de Distribución Comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Vera Ramirez, N. (06 de Mayo de 2021). *Chazki, la startup logística de última milla que busca convertirse en el primer unicornio peruano*. Obtenido de América Economía:
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chazki-la-startup-logistica-de-ultima-milla-que-busca-convertirse-en-el-primer>